

Uudelleensijoittumisen prosessit ja liiketoiminta

Repbu-hankkeen loppuraportti

Peggie Rothe, Matti Christersson, Niina
Ounasvuori, Susanna Heino, Anna-Liisa
Sarasoja, Suvi Nenonen

Uudelleensijoittumisen prosessit ja liiketoiminta

Repbu-hankkeen loppuraportti

Peggie Rothe
Matti Christersson
Niina Ounasvuori
Susanna Heino
Anna-Liisa Sarasoja
Suvi Nenonen

Aalto-yliopiston julkaisusarja
TIEDE + TEKNOLOGIA 10/2014

© Peggie Rothe, Matti Christersson, Niina Ounasvuori, Susanna Heino, Anna-Liisa Sarasoja, Suvi Nenonen

ISBN 978-952-60-5821-4 (pdf)
ISSN-L 1799-487X
ISSN 1799-487X (printed)
ISSN 1799-4888 (pdf)
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5821-4>

Unigrafia Oy
Helsinki 2014

Tekijä

Author(s):

Julkaisun nimi

Uudelleensijoittumisen palvelut ja liiketoiminta

Julkaisija Insinööritieteiden korkeakoulu**Yksikkö** Maankäyttötieteiden laitos ja Rakennustekniikan laitos**Sarja** Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 10/2014**Tutkimusala** Kiinteistöliiketoiminta, Rakennetun ympäristön palvelut**Tiivistelmä**

Tilojen käyttäjät ovat kiinteistöliiketoiminnan keskeisin intressiryhmä. Kiinteistö- ja rakennusalan koko arvoverkoston liiketoiminta on riippuvainen käyttäjien valinnoista ja maksuhalukkuudesta. Tästä huolimatta käyttäjien käyttäytymistä uudelleensijoittumisessa on tutkittu rajoitetusti. Käyttäjien toimitilavalinnan ymmärtämiseksi on keskeistä tunnistaa käyttäjien menettelytapoja, todellisia tilavalintavalintakriteerejä, sekä päätöksentekoon osallistuvia ja vaikuttavia osapuolia. Käyttäjäorganisaatioiden näkökulmasta uuden toimistotilan valinta ja siihen muuttaminen on strateginen prosessi. Tämän prosessin käyvät vuosittain tuhannet yritykset läpi.

Sijaintipäätöksellä ja uuden työympäristön suunnittelulla organisaatio määrittelee toimintaympäristönsä pitkälle tulevaisuuteen. Henkilöstön näkökulmasta muutos voi olla merkittävä, sillä sijaintimuutoksen lisäksi uusi työympäristö saattaa tarkoittaa myös esimerkiksi uusia työskentelytapoja. Prosessiin liittyy riskejä, sillä huono uudelleensijoittuminen saattaa johtaa työntekijöiden tyytymättömyyteen ja pahimmassa tapauksessa lisääntyneeseen vaihtuvuuteen. Prosessi tarjoaa toisaalta myös mahdollisuuden uudistukseen. Riskit ja mahdollisuudet jäävät kuitenkin usein huomioimatta.

Yksittäisen yrityksen näkökulmasta muuttoprosessi on melko harvinainen tapahtuma ja näin ollen harvaan organisaatioon kerääntyy tarvittavaa osaamista hoitaa tätä strategista prosessia itse. Suomessa muuttaville organisaatioille on tarjolla prosessiin liittyviä asiantuntijapalveluita, mutta näitä hyödynnetään varsin vähän. Kansainvälisessä vertailussa prosessiin liittyvät palvelumarkkinat ovat vielä lastenkengissä, joten kehittämispotentiaalia on paljon. Jotta yritysten muuttoprosessit eivät koituisi yrityksille riskiksi ja jotta yhä useampi organisaatio voisi hyödyntää prosessia organisaation toiminnan tukemiseksi, tulee yritysten tietoutta muuttoprosessin merkityksestä kasvattaa.

Raportin esittelemät tulokset perustuvat Relocation processes and business-tutkimushankkeeseen, josta on vastannut Aalto-yliopiston Insinööritieteiden korkeakoulun Maankäyttötieteiden laitoksen kiinteistöliiketoiminnan tutkimusryhmä sekä Rakennustekniikan laitoksen Rakennetun ympäristön palvelut-tutkimusryhmä. Tutkimuksen ovat rahoittaneet Tekes, Aalto-yliopisto, Frami Oy, Helsingin Kaupunki (Elinkeinopalvelut), Lahden Tiede- ja Yrityspuisto Oy, Technopolis Oyj, sekä TenRep ry, ja se toteutettiin 05/2011–11/2013 välisenä aikana. Tämä julkaisu on yhteenvetona hankkeen tuloksia esittelevä loppuraportti.

Avainsanat Uudelleensijoittuminen, palvelut, organisaatiot, tenrep**ISBN (painettu)****ISBN (pdf)** 978-952-60-5821-4**ISSN-L** 1799-487X**ISSN (painettu)** 1799-487X**ISSN (pdf)** 1799-4888**Julkaisupaikka** Helsinki**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2014**Sivumäärä****urn** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5821-4>

Esipuhe

Repbu - hanke syntyi *Tilankäyttäjien preferenssit ja tarpeet muuttuvassa toimintaympäristössä (PREFE)* – tutkimushankkeen (2008-2010) jatkoksi. PREFE-hankkeessa tutkittiin toimistokäyttäjien toimistotilan ja kiinteistön fyysiseen, sosiaaliseen ja virtuaaliseen ympäristöön liittyviä ominaisuuksia, joita tilan käyttäjät ja käyttäjäorganisaatiot arvostavat ja preferoivat. Hanke tuotti arvokasta tietoa käyttäjien, sekä organisaatioiden että yksittäisten työntekijöiden, mieltymyksistä työympäristöihin liittyen. Lisäksi hankkeessa tunnistettiin sekä organisaatio- että yksilötasolla käyttäjäprofileja, jotka perustuivat käyttäjien työympäristöpreferensseihin.

PREFE-hankkeen aikana heräsi kuitenkin ajatus siitä, että käyttäjätyytyväisyyden saavuttamiseen liittyy muutakin kuin käyttäjien eniten toivotut toimitila-attribuutit sekä näiden täyttäminen. Toimitilavalinta on kompleksinen prosessi, johon vaikuttavat useat tekijät ja osapuolet, ja ymmärtääksemme *mitä* käyttäjät valitsevat tulee meidän tarkastella *miten* käyttäjät tekevät valintansa. Näistä pohdinnoista syntyi Uudelleensijoittumisen prosessit ja liiketoiminta (Relocation processes and business - Repbu) tutkimushanke.

Tässä hankkeessa kyseessä ei kuitenkaan ollut pelkästään päätöksenteosta. Uudelleensijoittuminen nähtiin sen sijaan organisaation muutosprosessina, joka vaatii johtamista. Saavutettuun lopputulokseen vaikuttaa lopullisen tuotteen (työympäristön) lisäksi myös johtamiskäytänteet ja tapa, jolla tuotteeseen päästiin (prosessi). Repbun tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä organisaatioiden uudelleensijoittumisesta ja tavoitteena kartoittaa onnistuneen uudelleensijoittumisen elementit.

Repbu rahoitettiin Tekesin Tila-ohjelmasta. Tila-ohjelma käynnistettiin vastaamaan tilojen ja palvelujen käyttäjälähtöisen kehittämisen tarpeeseen. Tila-ohjelman tavoitteena oli mm. lisätä uusien käyttäjätarpeiden ymmärtämistä sekä kasvattaa tiloihin liittyvää liiketoimintaa ja kansainvälistä kilpailukykyä. Tutkimuksen muut rahoittajat olivat Frami Oy, Helsingin Kaupunki (Elinkeinopalvelut), Lahden Tiede- ja Yrityspuisto Oy, Technopolis Oyj, sekä TenRep ry ja tämän kautta CBRE Finland Oy, Colliers International Oy, DTZ Finland Oy, Jones Lang LaSalle Finland Oy, Newsec Asset Management Oy ja Real Estate Consulto Ky.

Hanke toteutettiin Aalto-yliopiston Rakennetun ympäristön palvelut (BES) ja Kiinteistöliiketoiminta (REB) tutkimusryhmien yhteistyönä. Anna-Liisa Sarasoja ja Seppo Junnila toimivat hankkeen vastuullisina johtajina, lisäksi Suvi Nenonen toimi hankkeen kommentoijana. Päättäjien roolissa työskentelivät Peggie Rothe ja Matti Christersson. Niina Ounasvuoren, Susanna Heinon, Panu Santasalon sekä Juha Ikosen diplomityöt tuottivat mielenkiintoisia tuloksia hankkeelle. Miikka Putto auttoi aineistonkeruussa ja hankkeen opintomatkan toteutuksessa. Lisäksi useat kiinteistötalouden opiskelijat suorittivat kandidaatintyönsä hankkeen aineistoa hyödyntäen. Nautinnollisia lukuhetkiä uudelleensijoittumisten parissa!

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Projektin tausta	1
1.2	Projektin tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Projektin toteutus	2
1.4	Raportin rakenne	4
2	Uudelleensijoittumisen mittakaava ja merkittävyys Suomessa	6
2.1	Uudelleensijoittuminen Suomessa	6
3	Uudelleensijoittumisen vaikutukset	10
3.1	Taloudelliset vaikutukset	11
3.2	Sosiaaliset vaikutukset	13
3.3	Ympäristövaikutukset	17
3.4	Yhteenvedo vaikutuksista	18
4	Yritysten käyttäytyminen uudelleensijoittumisprosessissa	20
4.1	Prosessin vaiheet	20
4.2	Muuton triggerit	22
4.3	Valmistelu ja haku: Tarpeiden määrittely, tilan etsiminen ja päätös	23
4.4	Isojen ja pienien organisaatioiden uudelleensijoittuminen	31
4.5	Uudelleensijoittumisen organisoitumismallit	32
4.6	Muuttavan organisaation haasteet	34
5	Uudelleensijoittuminen henkilöstön näkökulmasta	39
5.1	Prosessi työntekijän silmin	40
5.2	Työntekijöiden kokemukset viestinnästä ja osallistamisesta	44
5.3	Yksilön ominaisuuksien vaikutus kokemukseen	46
5.4	Työntekijöiden kokemuksista opittua	50
6	Uudelleensijoittumisen palvelut nyt ja tulevaisuudessa	53
6.1	Nykyinen asiantuntijapalvelutarjonta	53
6.2	Asiantuntijapalvelut kansainvälisillä markkinoilla	54
6.3	Vuokralaisten tiedostamat palvelutarpeet	57

6.4	Asiantuntijapalvelutarjonta tulevaisuudessa.....	59
7	Onnistuneen uudelleensijoittumisen elementit – suositukset muuttavalle organisaatiolle.....	62
7.1	Uudelleensijoittumisen organisointi.....	62
7.2	Suositukset prosessin eri vaiheisiin.....	66
7.3	Suositukset päätettävien asioiden näkökulmasta	69
7.4	Muutosviestintä ja osallistaminen	74
8	Johtopäätökset.....	77
	Lähteet	83
	Projektin julkaisu	86

1 Johdanto

1.1 Projektin tausta

Tilojen käyttäjät ovat kiinteistöliiketoiminnan keskeisin intressiryhmä. Kiinteistö- ja rakennusalan koko arvoverkoston liiketoiminta on riippuvainen käyttäjien valinnoista ja maksuhalukkuudesta. Tästä huolimatta käyttäjien käyttäytymistä uudelleensijoittumisessa on tutkittu rajoitetusti.

Aikaisempi tutkimus on tarkastellut organisaatioiden uudelleensijoittumista lähinnä sijaintipäätöksen näkökulmasta, tavoitteena selittää ja ennustaa mihin organisaatiot sijoittuvat. Varhaiset neoklassiset sijaintiteoriat olettivat, että organisaatiot sijoittuvat taloudellisesti optimaaliseen sijaintiin. Näitä on kritisoitu siitä, että ne olettavat organisaatioiden tekevän täydellisen tiedon pohjalta rationaalisia päätöksiä (Brouwer et al., 2004). Toimitilavalinnat tehdään kuitenkin käytännössä rajoitetulla tiedolla ja voidaan myös olettaa, etteivät päätökset perustu täydelliseen rationaalisuuteen. Hieman tuoreemmat tutkimukset, jotka voidaan laskea kuuluvan behavioristiseen suuntaukseen, ovat usein määrällisiä tutkimuksia joissa niin ikään pyritään lisäämään tietoutta siitä, mihin erilaiset yritykset sijoittuvat. Muuttujina saattavat olla esimerkiksi yrityksen ikä tai koko. Vaikka kyseinen tieto sinänsä on arvokas, on käyttäjien toimitilavalinnan ymmärtämiseksi kuitenkin keskeistä tunnistaa käyttäjien menettelytapoja, todellisia tilavalintakriteerejä, sekä päätöksentekoon osallistuvia ja vaikuttavia osapuolia.

Käyttäjäorganisaatioiden näkökulmasta uuden toimistotilan valinta ja siihen muuttaminen on vuorostaan strateginen prosessi. Tämän prosessin käyvät vuosittain tuhannet yritykset läpi. Sijaintipäätöksellä ja uuden työympäristön suunnittelulla organisaatio määrittelee toimintaympäristönsä pitkälle tulevaisuuteen. Henkilöstön näkökulmasta muutos voi olla merkittävä, sillä sijaintimuutoksen lisäksi uusi työympäristö saattaa tarkoittaa myös esimerkiksi uusia työskentelytapoja. Prosessiin liittyy riskejä, sillä huono uudelleensijoittuminen saattaa johtaa työntekijöiden tyytymättömyyteen ja pahimmassa tapauksessa lisääntyneeseen vaihtuvuuteen. Prosessi tarjoaa toisaalta myös mahdollisuuden uudistukseen. Riskit ja mahdollisuudet jäävät kuitenkin usein huomioimatta.

Yksittäisen yrityksen näkökulmasta muuttoprosessi on melko harvinainen tapahtuma ja näin ollen harvaan organisaatioon kerääntyy tarvittavaa osaamista hoitaa tätä strategista prosessia itse. Suomessa muuttaville organisaatioille on tarjolla prosessiin liittyviä asiantuntijapalveluita, mutta näitä hyödynnetään varsin vähän. Kansainvälisessä vertailussa prosessiin liittyvät palvelumarkkinat ovat vielä lastenkengissä, joten kehittämispotentiaalia on paljon.

Jotta yritysten muuttoprosessit eivät koituisi yrityksille riskiksi ja jotta yhä useampi organisaatio voisi hyödyntää prosessia organisaation toiminnan tukemiseksi, tulee yritysten tietoutta muuttoprosessin merkityksestä kasvattaa.

1.2 Projektin tavoitteet ja rajaukset

Hankkeen tarkoitus oli lisätä ymmärrystä toimistokäyttäjien uudelleensijoittumisprosessista, ja sen päätavoitteena oli kartoittaa onnistuneen uudelleensijoittumisen elementit. Tämä tavoite jakautui kolmeen osatavoitteeseen seuraavasti:

1. Lisätä ymmärrystä toimistokäyttäjien uudelleensijoittumisprosessista ja selvittää millä tavalla yritykset hoitavat muuttoprosessejaan;
2. Tunnistaa uudelleensijoittumisen vaikutuksia muuttavan organisaation toimintaan (talous, organisaatiodynamiikka, ympäristövaikutukset); sekä
3. Tunnistaa uudelleensijoittumisen palvelukysynnän ja tarjonnan markkinatilannetta Suomessa.

Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan muutamien rajoitusten. Ensinnäkin, tutkimuksessa keskityttiin lyhyen matkan uudelleensijoittumisiin. Tällainen uudelleensijoittuminen on määritelty sellaiseksi muutoksi, joka tapahtuu saman maantieteellisen alueen sisällä (esim. pk-seutu) ja jossa henkilöstön ei oleteta tarvitsevan muuttaa kotiaan pysyäkseen organisaatiossa. Toiseksi, mielenkiinnon kohteena ovat toimistoissa toimivat organisaatiot ja näiden toimistojen vaihtamiseen liittyvä prosessi. Toisin sanoen tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin esim. liike- tai logistiikkakiinteistöihin liittyvät uudelleensijoittumiset.

1.3 Projektin toteutus

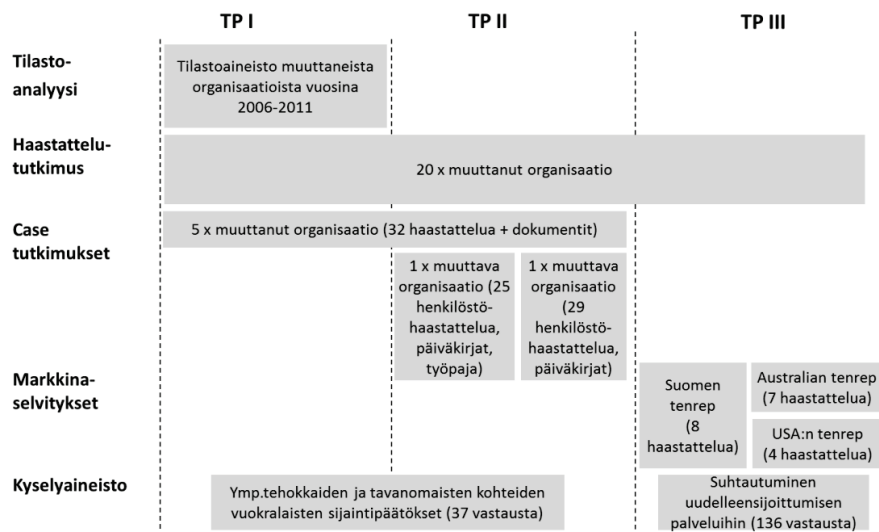
Projekti jakaantui kolmeen työpakettiin osatavoitteiden mukaisesti. Ensimmäisessä työpaketissa (TP1) tarkasteltiin organisaatioiden uudelleensijoittumisprosessia ja pyrittiin ymmärtämään, mitä organisaatioissa tapahtuu kun mahdollinen tarve uusille tiloille on tunnistettu. Työpaketissa selvitettiin mm. minkälainen organisaatio osallistuu prosessiin, minkälaisia selvityksiä organisaatiot tekevät päätöksenteon tueksi, minkälaisia haku- ja

päätöksentekokriteerejä organisaatiot asettavat tilaa etsiessä, sekä millä tavalla erilaisten organisaatioiden uudelleensijoittumisprosessi eroaa toisistaan.

Toisessa työpaketissa (TP2) tarkasteltiin uudelleensijoittumista kestäväen kehityksen näkökulmista (taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen). Tavoitteena oli tunnistaa uudelleensijoittumisprosessin vaikutuksia organisaation toimintaan taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristönäkökulmasta sekä ymmärtää mitkä päätökset ja toimintatavat ovat keskeisiä optimaalisten tulosten saavuttamiseksi.

Kolmannessa työpaketissa (TP3) keskityttiin uudelleensijoittumisprosessiin liittyvän toimialalogiikan nykytilanteen ja potentiaalin tunnistamiseen. Tarkastelun kohteena olivat mm. vuokralaisedustuspalvelumarkkinat Suomessa ja kehittyneemmillä markkinoilla.

Tutkimus toteutettiin pääosin laadullisin tutkimusmenetelmin, mutta myös kvantitatiivisia menetelmiä hyödynnettiin hankkeen aikana. Hankkeen ydinaineiston muodosti 20 organisaation haastattelututkimus sekä 7 organisaation syvällisempi tapaustutkimus. Molemmissa tutkimuksen kohteina olivat joko vastikään muuttaneet tai parhaillaan muuttoa toteuttamassa olevat organisaatiot. Haastattelututkimuksen kohderyhmänä olivat organisaation uudelleensijoittumisprosessista vastaava(t) henkilö(t), joita haastatteleamalla selvitettiin organisaation toimintaa koko prosessin aikana. Tapaustutkimuksessa kohderyhmänä olivat näiden lisäksi myös organisaatioiden työntekijät, joiden kokemuksia ja tuntemuksia kartoitettiin sekä haastatteluin että päiväkirjoin. Lisäksi hankkeessa selvitettiin uudelleensijoittumisen palvelumarkkinoita Suomessa, Australiassa, sekä USA:ssa, haastatteleamalla paikallisia toimijoita, sekä analysoitiin suomalaisten organisaatioiden suhtautumista uudelleensijoittumiseen liittyviin palveluihin kyselytutkimuksen kautta. Hankkeen toteutus on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1 Tutkimuksen toteutus

1.4 Raportin rakenne

Tämän raportin rakenne lähtee liikkeelle yleisemmältä tasolta kulkiin kohti yksityiskohtaisempaa: alkuun käsitellään tutkittavan ilmiön laajuutta Suomessa ja sen todettuja vaikutuksia jo olemassa olevan tiedon valossa, jonka jälkeen tutustutaan tarkemmin itse uudelleensijoittumisprosessiin organisaation ja yksittäisten työntekijöiden tasolla. Tämän jälkeen käsitellään uudelleensijoittumiseen liittyvien palveluiden nykytilaa sekä potentiaalia tulevaisuudessa. Lopuksi raportti antaa ohjeita onnistuneelle uudelleensijoittumiselle ja se päättyy viimeisen luvun esittämiin johtopäätöksiin.

2. luvussa avataan uudelleensijoittumisen laajuutta eli käsitellään sen mittakaavaa ja merkittävyyttä Suomessa. Luku pohjautuu pitkälti tutkimusprojektille hankittuun yritysten osoitteenmuutosaineistoon ja siitä tehtyihin erilaisiin analyysihin ja johtopäätöksiin.

3. luvussa tarkastellaan uudelleensijoittumisprosessin vaikutuksia muuttavan organisaation kannalta. Vaikutukset jaetaan sosiaalisiin, taloudellisiin sekä ympäristöllisiin vaikutuksiin. Luku pohjautuu paljolti tutkimusprojektissa toteutettuun systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen uudelleensijoittumiseen liittyvästä tieteellisestä kirjallisuudesta.

4. luvussa tutustutaan tarkemmin yritysten käyttäytymiseen uudelleensijoittumisprosessin aikana sekä kuvataan uudelleensijoittumisen eri vaiheet. Luvussa esitellään erilaisia prosessin toteuttamismalleja ja tuodaan esille

eroja erityyppisten ja -kokoisten organisaatioiden käyttäytymisessä sekä toimintatavoissa.

5. luku katsoo uudelleensijoittumista henkilöstön näkökulmasta ja pureutuu siihen, miten erilaiset ihmiset kokevat saman prosessin eri tavalla. Myös työntekijöiden kokemuksia viestinnästä sekä osallistamisesta muuton aikana tuodaan luvussa esille. Luku pohjautuu tapaustutkimukseen.

6. luvussa käydään läpi uudelleensijoittumisen palveluiden (lähinnä vuokralaisedustuksen) nykytilaa tarjonnan ja kysynnän näkökulmista, markkinoiden ominaisuuksia sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia. Palveluita on tutkittu haastattelumenetelmin Suomen lisäksi Australiassa sekä Yhdysvaltain Atlantassa.

7. luku kokoaa yhteen onnistuneen uudelleensijoittumisen elementit ja antaa toimintasuosituksia prosessin eri vaiheisiin, kertoen myös muutosviestinnästä ja osallistamisesta. Luku pohjautuu paljolti tutkimuksen aikana tehtyihin havaintoihin sekä johtopäätöksiin.

8. eli viimeinen luku esittelee koko projektin johtopäätökset.

2 Uudelleensijoittumisen mittakaava ja merkittävyys Suomessa

2.1 Uudelleensijoittuminen Suomessa

Suomessa solmitaan yksinomaan pääkaupunkiseudulla uusia vuokrasopimuksia n. 300 000 – 400 000 m² edestä vuosittain (KTI 2013). Suhteutettuna koko pääkaupunkiseudun toimitilakantaan, n. 8,5 miljoonaan neliometriin, voidaan ymmärtää, että kyse on varsin merkittävästä määrästä erilaisten organisaatioiden muuttoja vuositasona.

Toinen lähestymistapa uudelleensijoittumisten suuruusluokan hahmottamiseksi on tarkastella yritysten osoitteenmuutoksia. Tutkimusta varten hankittiin osoitteenmuutosaineisto, jota analysoitiin deskriptiivisin menetelmin. Lopullinen aineisto koostui 49540 kpl:sta osoitteenmuutoksia. Aineiston pohjalta tehdyt analyysit antavat kuvan uudelleensijoittumisen volyymeisterä viime vuosina Suomessa. On kuitenkin huomattava, että aineisto kattaa vain sellaiset muutot, joissa yrityksen päätoimipaikka on vaihtanut osoitetta. Tällöin esimerkiksi sivutoimipaikkojen muutot eivät sisälly aineistoon, joka etenkin suurten, monitoimipaikkaisten yritysten osalta saattaa olla huomionarvoista.

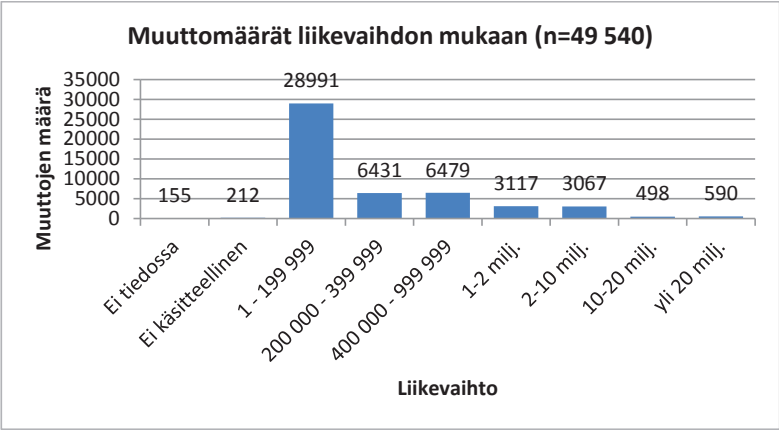
Tilastokeskuksen tietojen mukaan Suomessa oli 129656 osakeyhtiötä vuonna 2011. Kun muuttoaineiston yritysten määrä (49540 kpl) suhteutetaan kaikkien osakeyhtiöiden määrään, voidaan todeta, että n. 38 % kaikista osakeyhtiöistä oli muuttanut osoitettaan (ainakin kerran) viiden ja puolen vuoden ajanjakson aikana. Tämä suhdeluku kertoo osaltaan yritysten keskimääräisestä muuttovilkkaudesta pääkonttoritoimintojen osalta. On kuitenkin tiedostettava että aineistossa on mukana vain viimeisin yrityksen muutto (yritykset ovat saattaneen siis muuttaa ajanjaksona aikana useamminkin).

Muuttoaineisto:

- Yritystietojärjestelmän (YTJ) osoitteenmuutokset
- Muutto aikavälillä 21.12.2005 - 12.7.2011
- Vain osakeyhtiöt (poislukien asuntoosakeyhtiöt)
- Jos yrityksellä käyntiosoite, sitä käytetty vertailussa, muuten käytetty postiosoitetta
- Puutteellisia tietoja sisältäneen tietueet poistettu
- Lopullinen aineisto 49 540 kpl tietueita

Kolmasosa yrityksistä on muuttanut 5,5 vuoden aikana vähintään kerran

Kuvassa 2 on esitetty muuttomäärät liikevaihtoluokan mukaan jaoteltuina. Lukumäärällisesti valtaosa yrityksistä lukeutuu pienimpiin kategorioihin (1 – 199 999 €). Sama pätee myös yritysten henkilöstömäärän mukaan tarkasteltaessa: valtaosa yrityksistä ja myös muutoista lukeutuu pienimpään henkilöstökategoriaan (0-4 hlöä).



Kuva 2 Muuttomäärät ja liikevaihto

Tutkittaessa yritysten keskimääräisiä muuttoetäisyyksiä havaittiin, että itse asiassa lyhyen matkan muutot muodostivat suurimman osan kaikista muutoista: n. kaksi kolmasosaa kaikista yritysten muutoista, ja peräti kolme neljäsosaa yli 5 henkilön yritysten muutoista oli etäisyydeltään alle 10 kilometriä. Taulukko 1 esittää muuttoetäisyyksien mediaanit ja keskiarvot sekä eri muuttoetäisyyksien prosenttisuudet koko aineistosta henkilöstöluokittain. Muuttoetäisyyksien analysoimiseksi osoitteenmuutokset muutettiin koordinaateiksi. Etäisyysaineiston koko on yhteensä 38 695 muuttoja (osaa osoitteista ei pystytty muuttamaan koordinaateiksi).

Taulukko 1 Muuttoetäisyydet henkilöstöluokittain

Henkilöstö-luokka	N	Muuttoetäisyys (km)		Muuttoetäisyyksien prosenttisuudet kaikista muutoista			
		Mediaani	Keskiarvo	< 10 km	< 25 km	< 50 km	< 100 km
0 – 4	30260	5,12	31,21	65,9 %	81,2 %	87,3 %	91,2 %
5 – 9	4107	3,19	19,69	75,4 %	87,9 %	92,2 %	94,5 %
10 – 19	3563	3,36	21,18	74,9 %	87,7 %	91,8 %	93,9 %
50 – 249	559	3,46	40,19	69,6 %	80,3 %	84,1 %	87,8 %
250 -	130	5,83	35,47	70,0 %	86,2 %	87,7 %	91,5 %
N/A	76	4,76	37,80	67,1 %	78,9 %	82,9 %	85,5 %
5 +	8359	3,32	21,94	74,7 %	87,3 %	91,4 %	93,8 %
Koko aineisto	38695	4,65	29,22	67,8 %	82,5 %	87,9 %	91,7 %

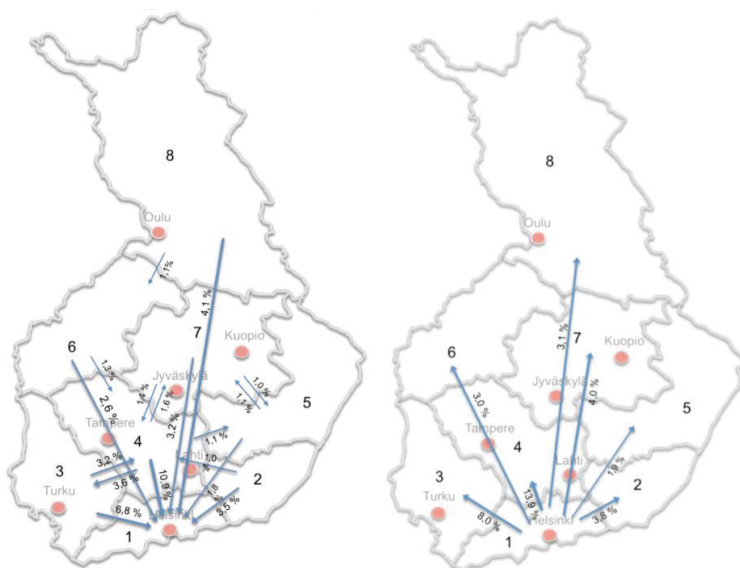
n. 75 % yli 5 henkilön yrityksistä muutti alle 10 kilometrin etäisyydelle

Suurin osa muutoista on siis etäisyydeltään jokseenkin lyhyitä (mediaani 4,65 kilometriä) ja keskittyy lähialueille. Näin ollen Suomen sisäisistä muutoista suurimmassa osassa ei muuttavan organisaation työntekijöiden ole yleensä tarpeen muuttaa kotiaan yrityksen muuton myötä. Yhtenä johtopäätöksenä tästä voidaan tulkita se, että uudelleensijoittumisen vaikuttavuudessa työntekijöiden kannalta korostuvat varsinainen uudelleensijoittumisprosessi, uusi työtilaratkaisu sekä uusi mikrosijainti eikä niinkään fyysinen muuttomatka.

Minne yritykset muuttavat Suomessa?

Suomen mittakaavassa yritysten muuttovirta hahmotettiin jakamalla Suomi kahdeksaan alueeseen pitkälti noudattaen aikaisempaa läänijakoa. Keskeisimpänä havaintona Suomen muuttoa tutkittaessa nousi esille, että merkittävän suuri osa yrityksistä, n. 90 % ei muuttanut pois omalta alueeltaan, vaan muutot olivat alueiden sisäisiä. Lähietäisyydelle tapahtuvat muutot ovat siis varsin yleisiä suhteessa kaikkiin aineiston muuttoihin. Kun tarkasteltiin yrityksiä, jotka muuttivat alueensa ulkopuolelle, suosituin muuttokohde oli Uusimaa ja seuraavaksi suosituimmat kohteet olivat naapurialueet. Uusimaa oli erityisen suosittu henkilömäärältään suurten yritysten muuttokohteena. Uudenmaan houkuttelevuutta varsinkin suurten yritysten keskuudessa selittää mm. pääkaupunkiseudun laaja asiantuntijapalveluiden tarjonta, joita suuryritykset hyödyntävät. (Väisänen 2011.) Kuvassa 3 on esitetty alueiden väliset muuttovirrat ja vastaavat prosenttiosuudet koko muuttoaineistoon nähden.

Suurin osa muutoista tapahtui oman maantieteellisen alueen sisällä



Kuva 3 Muuttovirrat Uudellemaalle, Uudeltamaalta ja alueiden välillä (Väisänen 2011)

Uudelleensijoittuminen pääkaupunkiseudulla

Pääkaupunkiseudun toimistoalueiden sisäisiä ja alueiden välisiä muuttoja tutkittaessa havaittiin lähes kaikkien toimistoalueiden kohdalla, että alueen sisäiset muutot olivat yleisimpiä. Seuraavaksi yleisimmät olivat lähes kaikilla toimialoilla muutot naapurialueilta. (Loimijoki, 2011.)

Rahoitus ja vakuutusalan yritykset ovat suhteellisesti ja myös absoluuttisesti merkittävämpiä Helsingin keskustassa sekä eteläisessä keskustassa kuin muilla toimistoalueilla (poikkeuksen muodostaa Tapiola-Westend-alue). Toisin sanoen tämä ala on keskittynyt ensisijaisesti Helsingin keskusta-alueelle. (Loimijoki, 2011; Mustakallio, 2012.)

Tarkasteltaessa toimialoittain yritysten muuttoaktiivisuutta ja kasautumista (eli agglomeraatiota) pääkaupunkiseudulla, havaittiin mm. että informaatio ja viestintä sekä rahoitus- ja vakuutusalan toimialat muuttavat vähemmän, mutta ovat muita aloja kasautuneempia. Sen sijaan varsinkin rakennusala on selkeästi jakautunut ympäri pääkaupunkiseutua. Toimialakohtaisen tarkastelun pohjalta voidaan päätellä, että rahoitus- ja vakuutusalan toiminta, informaatio ja viestintä, kiinteistöalan toiminta sekä ammatillinen, tieteellinen ja teknillinen toiminta näyttäisivät saavuttavan toimistokäyttäjistä eniten kasautumishyötyjä. (Mustakallio, 2012.)

Pk-seudulla suurin osa muutoista tapahtuu saman toimistoalueen sisällä

3 Uudelleensijoittumisen vaikutukset

Uudelleensijoittumisella on todettu olevan lukuisia vaikutuksia muuttavaan organisaatioon. Osa näistä vaikutuksista on havaittavissa suorasti ja osa taas enemmän epäsuorasti. Toisaalta kaikki vaikutukset eivät välttämättä esiinny jokaisen uudelleensijoittumisen yhteydessä. Vaikutukset voidaan jakaa kolmeen osaan: taloudellisiin, sosiaalisiin sekä ympäristövaikutuksiin noudattaen kestävä kehityksen niin sanottua Triple Bottom Line –periaatetta (Elkington 1997).

Uudelleensijoittumisen vaikutukset ovat myös aina sidoksissa asetettuihin tavoitteisiin ja muuton taustalla vaikuttaviin muutosajureihin. Jos uudelleensijoittumisella tavoitellaan esimerkiksi taloudellisia säästöjä, on todennäköistä, että uudelleensijoittumisen vaikutuksiin lukeutuvat pienemmät tilakustannukset. Jos taas tavoitellaan parempaa työmotivaatiota tai -viihtyvyyttä voidaan varsin perustellusti olettaa, että muutokset näissä nimenomaisissa tekijöissä ovat todennäköisesti vaikutusten joukossa. Lisäksi suhtautuminen muuttoon ja käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat osaltaan saavutettavaan lopputulokseen (Kuva 4).

Uudelleen-
sijoittumisella on
taloudellisia,
sosiaalisia ja
ympäristö-
vaikutuksia.

Vaikutukset ovat
sidoksissa
tavoitteisiin ja
taustalla
vaikuttaviin
muutosajureihin



Kuva 4 Suhtautuminen muuttoon sekä resursointi ja toteutus

3.1 Taloudelliset vaikutukset

Taloudelliset vaikutukset ovat yleensä selkeimmin havaittavissa ja mitattavissa

Uudelleensijoittumisen taloudelliset vaikutukset ovat usein ne kaikkein selkeimmin havaittavissa olevat vaikutukset; monesti taloudelliset säästöt voivat olla myös yhtenä uudelleensijoittumisen taustalla vaikuttavista muutosajureista. Kaikkia taloudellisia tekijöitä voi olla kuitenkin hankala ennalta arvioida; usein toteutuneet kustannukset saattavat loppujenlopuksi osoittautua ennakoitua suuremmiksi (Rasila & Nenonen 2008).

Suorat kustannukset

Organisaation vaihtaessa sijaintia syntyy väistämättä kustannuksia. Varsinainen fyysinen muutto sekä mahdolliset uudet kaluste- sekä IT-hankinnat ovat kertaluonteisia suoria kustannuksia, joita uudelleensijoittumisesta aiheutuu. Organisaatiot saattavat käyttää myös ulkopuolisten palveluntarjoajien, kuten välittäjien, asianajajien ja erilaisten konsulttien palveluita (McCann & Ward, 2004). Lisäksi sisustussuunnittelu aiheuttaa yleensä niin ikään omat kustannuksensa. Vanhojen tilojen ennallistamiseen saattaa myös liittyä vuokrasopimusvelvoitteita, jotka aiheuttavat omat kustannuksensa organisaatiolle; kun vuokrasopimus päättyy, on tilat usein palautettava siihen kuntoon kun ne ovat vuokrasuhteen alussa olleet. Nämä edellä mainitut suorat kustannukset ovat kertaluonteisia ja osittain siksi mahdollisesti helpommin tunnistettavissa.

Taulukko 2 Uudelleensijoittumisen taloudellisia vaikutuksia (Workshop 2012)

Suorat kertakustannukset	Vaikutukset muuttuneina kustannustasoina	Vaikutukset muutoksina yrityksen liiketoimintaympäristössä
Uudelleensijoittumisen (suorat) kustannukset (mm.) <ul style="list-style-type: none"> - Muuttokustannukset - Vanhojen tilojen ennallistamis/palauttamiskustannukset - Uusien tilojen muutostyö/sisustuskustannukset - Kustannukset muuton aiheuttamasta häiriöstä toiminnassa (seisokkiaika) - Ulkopuolisten palveluntarjoajien aiheuttamat kustannukset (mm. välittäjät, lakimiehet) - (Ylimääräiset) koulutuskustannukset - Kustannukset (uusista) kalusteista - Sopimussakot break-option käytöstä - Päällekkäisyydet uusien ja vanhojen tilojen vuokra-ajassa eli tuplavuokrakustannukset 	Vuokrasopimukselliset seikat (mm.) (vuokrataso, -kausi, joustavuus) <ul style="list-style-type: none"> - Vuokrakustannukset - Hoito- ja ylläpitokustannukset - Käyttökustannukset Muut kustannukset (mm.) <ul style="list-style-type: none"> - Liikennöintikustannukset - Työntekijöiden työmatkakustannukset - Pysäköintikustannukset - Energiakustannukset - Sairauspoissaolojen kustannukset 	Organisaation liiketoiminta (mm.) <ul style="list-style-type: none"> - Kannattavuus - Liikevaihto - Tuotot - Voitot - Rahoitusaseman muutokset (vuokraus vs. omistus) - Markkinaosuus - Työvoiman menetys - Osakekurssi - Organisaation ulkoinen imago - Varautuminen (muuttuvaan) tulevaisuuteen Organisaation sidosryhmät (mm.) <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaiden läheisyys - Kilpailijoiden läheisyys - Tavarantoimittajien läheisyys - Muiden sidosryhmien läheisyys

Joissain tapauksissa vuokrasopimuksissa voi olla erityisiä ehtoja vuokrasopimuksen ennen aikaista päättämistä silmällä pitäen, jolloin kyseiset sanktiot on luettava uudelleensijoittumiskustannuksiksi, mikäli ne realisoituvat. Tilanteissa, joissa vanhan vuokrasopimuksen päättymistä ja uuden vuokrasopimuksen alkamista ei syystä tai toisesta onnistuta ajoittamaan optimaalisesti muuttoajankohdan kannalta, saattaa syntyä tuplavuokrakustannuksia, jotka ovat niin ikään suoria, kertaluontoisia uudelleensijoittumiskustannuksia.

Epäsuorat kustannukset

Epäsuorat kustannusvaikutukset vaikuttavat organisaation talouteen pidemmällä tähtäimellä. Erityisen tärkeää organisaatioiden kannalta on ymmärtää, että vuokrasopimuksen solmiminen on keskeisimpiä ajankohtia, jolloin uudelleensijoittumisen yhteydessä on mahdollista vaikuttaa tulevaisuuden kustannustasoihin; vuokra- sekä hoito- ja ylläpitokustannuksiin voi olla haastavaa vaikuttaa enää kesken vuokrasopimuskauden. Riippuen osittain vuokrasopimusrakenteesta organisaation mahdollisuudet vaikuttaa todellisiin

Vuokrasopimuksen ehdot ja vuokra-aikojen ajoittaminen on keskeistä

hoito- ja ylläpitokustannuksiin saattavat olla rajallisemmat, koska monesti vuokranantaja vastaa näiden palveluiden järjestämisestä ja kiinteistön ylläpitämisestä.

Epäsuoremmin havaittavia kustannuksia ovat muutokset esimerkiksi liikennöintikustannuksissa tai vaikkapa sairauspoissaolojen määrissä. Liikennöintikustannukset muuttuvat, koska työntekijöiden työhön liittyvän matkustamisen määrä muuttuu organisaation sijainnin vaihtumisen myötä. Tämä saattaa korostua etenkin sellaisilla toimialoilla, joilla organisaation, sen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden välillä on paljon fyysistä läsnäoloa vaativaa vuorovaikutusta.

Työntekijöiden sairauspoissaolojen määrä voi joissakin uudelleensijoittumistapauksissa muuttua, ainakin hetkellisesti. Tilanteissa joissa uudet työtilat eivät syystä tai toisesta ole tarkoituksenmukaiset esimerkiksi ilmastoinnin, valaistuksen ja/tai huonon ergonomian vuoksi, voi seurauksena olla työntekijöiden oirehtiminen ja lisääntynyt sairastelu sekä sen aiheuttamat kustannukset. Lisäksi sellaiset fyysiset ja/tai virtuaaliset työtilat, joka eivät tue organisaation työskentelyä parhaalla mahdollisella tavalla, saattavat aiheuttaa työtehokkuuden laskua vaikkapa lisääntyneen stressin ja kuormittavuuden kautta (Laframboise et al., 2003).

Taloudelliset vaikutukset haastattelututkimuksessa

Haastattelututkimuksessa pyrittiin esitietolomakkeiden avulla selvittämään osaltaan sitä, muuttuivatko suorat kustannukset uudelleensijoittumisen myötä. Koska suuri osa aineiston muutoista tapahtui vanhoista tiloista uudisrakennuksiin, oli uusi neliövuokra yleensä hieman vanhaa suurempi mutta kokonaiskustannukset taas monasti pienemmät. Osa vastaajista ei pystynyt vastaamaan tarkkaan siihen mitä kaikkia kustannustekijöitä vuokratkustannukset sisälsivät. Kertaluonteisia suoria kustannuksia arvioidessa mm. muuttokustannukset ja kalustehankinnat sekä sisustussuunnittelun kustannukset tuotiin yleensä ensimmäisenä esille. Arviot muuttojen kokonaiskustannuksista vaihtelivat muutamasta tuhannesta miljooniin euroihin. Vuokrasopimusparametrien osalta osa haastatelluista ei näyttänyt tiedostavan kaikkia neuvottelumahdollisuuksia; näin oli erityisesti niissä tapauksissa joissa aikaisempaa kokemusta toimitilamarkkinoista ei juuri ollut.

Organisaatiot
tunnistivat
yleisimmin
muutto- ja
sisustus-
suunnittelun sekä
kaluste-
hankintojen
kustannukset

3.2 Sosiaaliset vaikutukset

Osa uudelleensijoittuvaan organisaatioon kohdistuvista vaikutuksista on luonteeltaan sosiaalisia, toisin sanoen sen työntekijöihin kohdistuvia. Nämä vaikutukset eivät välttämättä ole yhtä helposti todennettavissa tai ennakoitavissa

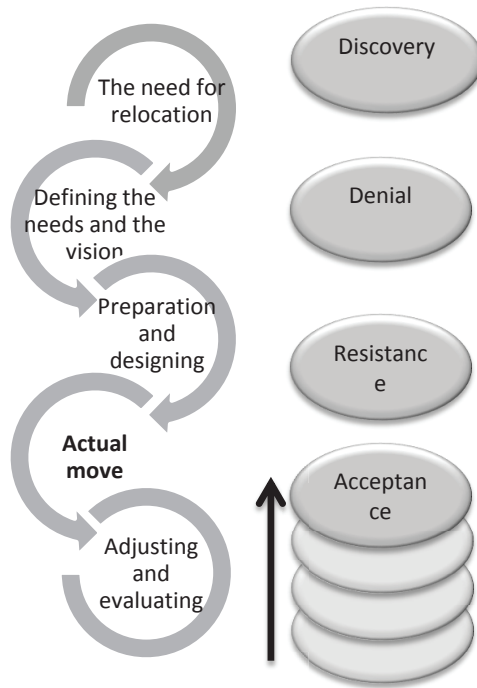
verrattuna vaikkapa taloudellisiin vaikutuksiin. Joka tapauksessa organisaatioiden on tärkeää tiedostaa ne; loppujenlopuksi organisaatiot koostuvat sen työntekijöistä ja onnistunut uudelleensijoittuminen edellyttää, että työntekijöiden tarpeet huomioidaan riittävän suurella tasolla. Keskeisiä sosiaalisia vaikutuksia ovat muutosvastarinta, muuttuvat työskentelytavat sekä muuttuva työmatkaliikenne.

Muutosvastarinta

Organisaation muuttaessa tapahtuu väistämättä muutoksia työntekijöiden suhteessa työpaikkaansa. Esimerkiksi sijainnin muuttuessa ihmisten työmatkat muuttuvat, samoin uusi rakennus ja työtila voivat olla melkoisen erilaisia vanhaan tilanteeseen verrattuna. Iso osa sosiaalisista vaikutuksista on työntekijöiden erilaisia reaktioita muutokseen. Koska ihmisen käyttäytymiselle on jossain määrin tyypillistä vastustaa muutoksia, ovat nämä vaikutukset myös luonteensa vuoksi sensitiivisiä, eivätkä aina välttämättä täysin ennakoitavissa. Muutosvastarintaa onkin todettu esiintyvän usein uudelleensijoittumisten ja työtilamuutosten yhteydessä (esim. Laframboise et al., 2003). Esimerkiksi monet suuren mittakaavan muutosprojektit ovat epäonnistuneet työntekijöiden muutosvastarinnan takia (Spiker & Lesser, 1995).

Koska uudelleensijoittumistilanne on aina muutos työntekijöiden kannalta, on syytä ymmärtää minkälaisia vaiheita työntekijät saattavat käydä muutoksen aikana läpi, jotta niihin pystyttäisiin myös vastaamaan. Työntekijöiden muutosvastarintaa voidaan hahmottaa esimerkiksi Laframboisen muutoksen sisäistämisen vaiheiden avulla: tilanteen havaitseminen, muutoksen kieltäminen, vastustaminen ja lopulta tilanteen hyväksyminen ovat eri vaiheita, joista ihminen käy läpi ainakin osan muutoksen aikana (Kuva 5). (Laframboise et al., 2003.)

Muutos-
vastarintaa
esiintyy lähes aina
uudelleen-
sijoittumisen
yhteydessä



Kuva 5 Työntekijöiden muutoksen sisäistämisprosessi (mukaillen Heino, 2013 ja Laframboise, 2003)

Työntekijöiden
muutoksen
sisäistämis-
prosessissa on
useita vaiheita

Mikäli uusi sijainti, rakennus ja/tai työtilat eivät miellytä työntekijöitä, voi seurauksena olla pidemmällä tähtäimellä laajamittaisempi työtehon, - tyytyväisyyden ja -moraalin lasku, sekä pahimmassa tapauksessa työpaikanvaihdokset (Laframboise et al., 2003; Rabianski, 2001; Willett & Green 1997). Kääntäen, työntekijöiden tyytyväisyyteen on mahdollista vaikuttaa positiivisesti, mikäli uudelleensijoittumisen myötä vaihtuvat tekijät koetaan muutoksina parempaan. Lisäksi voivat uusien työntekijöiden rekrytointimahdollisuudet muuttua uuden sijainnin ja/tai työtilojen houkuttelevuuden muuttumisen seurauksena: esimerkiksi uuden sijainnin läheisyydessä olevat palvelut tai niiden puute voivat vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen omaan työpaikkaansa.

Muuttuvat työskentelytavat

Organisaation muuttaessa uusiin työtiloihin sen sisäinen dynamiikka saattaa muuttua. Fyysisen ympäristön vaihtuminen tai uusien IT-työkalujen käyttöönotto voivat vaikuttaa organisaatiossa tapahtuvaan *yhteistyöhön, kommunikointiin ja päätöksentekoprosesseihin*. (esim. Morgan & Anthony, 2008; Bradley & Osborne, 1999) Työympäristö joko osaltaan tukee tai haittaa uusien työskentelytapojen omaksumista ja liiketoimintaprosessien sujuvuutta.

Esimerkiksi avotilassa työskentelyyn siirtyminen voi alkuun tuottaa haasteita ja hidastaa työskentelyä varsinkin siihen aikaisemmin tottumattomilla työntekijöillä; toisaalta uudentyyppinen työympäristö pystyy myös vahvistamaan haluttuja työskentelytapojen muutoksia ja/tai uuden liiketoimintastrategian jalkauttamista parantaen näin ollen työntekoa (Inalhan, 2009; Allard & Barber, 2003).

Työmatkaliikenne

Työmatkaliikenteessä voi puolestaan myös tapahtua muutoksia johtuen uudesta sijainnista. Työmatkan pitenemisestä voi esimerkiksi aiheutua lisäkustannuksia työntekijöille lisääntyneiden polttoaine- tai julkisen matkustamisen kustannusten muodossa. Vaikka nämä kustannukset yleensä koituvatkin suoraan työntekijöiden maksettavaksi, saattaa työntekijöiden työmatkan muuttumisella olla myös välillisiä vaikutuksia esimerkiksi työtehokkuuteen tai -motivaatioon, mikäli työmatka vaikeutuu oleellisesti. Työmatkan pituudella on todettu olevan positiivinen korrelaatio työntekijöiden poissaoloihin; jos työmatkan vaikutus poistettaisiin kokonaan, työntekijät olisivat keskimäärin yhden työpäivän vähemmän poissa (Van Ommeren & Gutiérrez-i-Puigarnau, 2011). Eräässä toisessa tutkimuksessa tutkittiin (Hanssen, 1995) työmatkaliikenteen toteuttamistavan muutosta yrityksen muuttaessa keskustasta sen ulkopuolelle. Keskeisenä havaintona oli se, että työmatkaan käytetty aika pysyi jokseenkin muuttumattomana, mutta työmatkan toteuttamistavoissa yksityisautoilu lisääntyi julkisen liikenteen kustannuksella.

Työmatkaliikenteen aika ja pituus on syytä huomioida sijainnin muuttuessa osana sosiaalisia vaikutuksia

Sosiaaliset vaikutukset haastattelututkimuksessa

Suurin osa analysoiduista muuttaneista organisaatioista oli kokenut muutosvastarintaa ja osa haastateltavista mainitsi sen jopa isohkoksi haasteeksi. Muutosvastarintaan oli varauduttu vaihtelevasti; osa ei ollut ottanut sen esiintymistä etukäteen huomioon ollenkaan kun taas osa organisaatioista pyrki vastaamaan siihen varsin järjestelmällisen kommunikoinnin ja osallistamisen avulla.

Työskentelytapojen osalta mainittiin muuttuneet työskentelytavat yleensä tavoitteellisemmasta näkökulmasta: muuton taustatekijänä ja osittain perusteluna käytettiin organisaation tahtoa siirtyä modernimpiin työskentelytapoihin sekä -tiloihin. Esimerkiksi parantunutta yhteistyötä työntekijöiden välillä tuotiin erityisesti esille tapauksissa joissa oli toteutettu konsolidointi (ts. useamman toimipisteen yhdistäminen).

Työmatkaliikenteen huomioimisen osalta mainittiin hyvä saavutettavuus osassa organisaatioista yhtenä kriteerinä uudelle sijainnille. Parhaassa tapauksessa yksittäisten työntekijöiden asuinpaikkojen ja potentiaalisten sijaintien välisiä

etäisyyksiä oli analysoitu ja sen pohjalta päädytty optimaalisimpaan sijaintiin. Yhdessä tapauksessa julkisella liikenteellä matkustamisen tukeminen tuotiin esille keinona huomioida muuttuvan työmatkaliikenteen aiheuttamat sosiaaliset vaikutukset.

3.3 Ympäristövaikutukset

Uudelleensijoittumisen vaikutukset eivät rajoitu pelkästään taloudellissosiaaliin vaan niiden lisäksi organisaation muutolla on lukuisia vaikutuksia jotka vaikuttavat yrityksen ympäristöjalanjälkeen. Sijainnin muuttumisesta seuraa muutoksia työmatkaliikenteen toteuttamistavoissa ja matkojen pituuksissa, jotka vaikuttavat osaltaan organisaation tuottamaan CO₂-jälkeen. Hiilipohjaiseen liikenteeseen nojaava työmatka- ja muu työhön liittyvä liikenne on merkittävä ympäristöjalanjäljen kannalta. (Van de Wetering & Wyatt, 2010)

Rakennuksen vaihtuminen saa aikaan tiettyjä ympäristövaikutuksia; energian ja vedenkulutus sekä jätteen syntyminen ovat sidoksissa valittuihin teknisiin ratkaisuihin, mutta myös rakennuksen käyttäjien toimiin ja työskentelytapoihin. Rohkaisemalla työntekijöitä toimimaan ympäristöystävällisemmin, organisaatioiden on mahdollista pienentää ympäristöjalanjälkeään.

Uudelleensijoittumisen yhteydessä organisaation on mahdollista ottaa käyttöön erilaisia ympäristöystävällisempiä käytänteitä ja toimintatapoja, kuten esimerkiksi julkisen työmatkaliikenteen tukeminen tai ”paperiton toimisto”-konsepti. Myös etätyömahdollisuuksien tukeminen ja lisääminen voi osaltaan vähentää organisaation työmatkaliikenteestä aiheutuvia päästöjä. Työntekijöitä voidaan lisäksi kannustaa erilaisin koulutuksin ja tietoisuuskampanjoin omaksumaan ympäristön kannalta kestävämpiä toimintatapoja omassa työskentelyssään ja näin päästä parempaan lopputulokseen.

Usein työntekijöiden hyvinvointi liitetään ”vihreisiin” rakennuksiin mm. parantuneen sisäilman takia; silti ”vihreän” rakennuksen aiheuttama psykologinen hyöty eli tietoisuus hyvästä ja turvallisesta työskentely-ympäristöstä voi olla suurempi kuin suoranainen tuottavuuden tai hyvinvoinnin kasvu (esim. Kato et al., 2009)

Toisaalta se, minkälaisessa rakennuksessa organisaatio toimii, kertoo ulkopuolisille sidosryhmille osaltaan siitä, miten organisaatio näkee oman ympäristö- ja yritysvastuunsa. Esimerkiksi organisaation, joka toimii energiatehokkaassa (nykyään usein ympäristösertifioidussa) uudisrakennuksessa, voidaan nähdä toimivan vastuullisemmin kuin sellaisen organisaation, joka toimii vanhassa, enemmän energiaa kuluttavassa rakennuksessa.

Ympäristövaikutuksia ovat mm. rakennuksen vaihtumisen ympäristökuorma sekä uudet ympäristöystävälliset toimintatavat

Ympäristövaikutukset haastattelututkimuksessa

Haastattelututkimuksessa analysoitujen muuttaneiden organisaatioiden kohdalla ympäristövaikutuksia pystyttiin tunnistamaan vaihtelevasti. Osa haastatelluista organisaatioista ei ollut tullut ajatelleeksi ympäristöasioita uudelleensijoittumisprosessissaan juurikaan, kun taas osa kertoi ympäristöasioiden tärkeyden ja huomioimisen olevan vakiintunut käytäntö ja osa organisaation arvomaailmaa. Kuitenkin suurin osa ei. Ne seikat, joita tuotiin esille ympäristönäkökulmien osalta, olivat mm. julkisen liikenteen tukeminen, keskeinen sijainti sekä energiatehokkaat toimitilat.

Osa haastatelluista ei ollut juurikaan tunnistanut uudelleen-sijoittumisen ympäristö-vaikutuksia

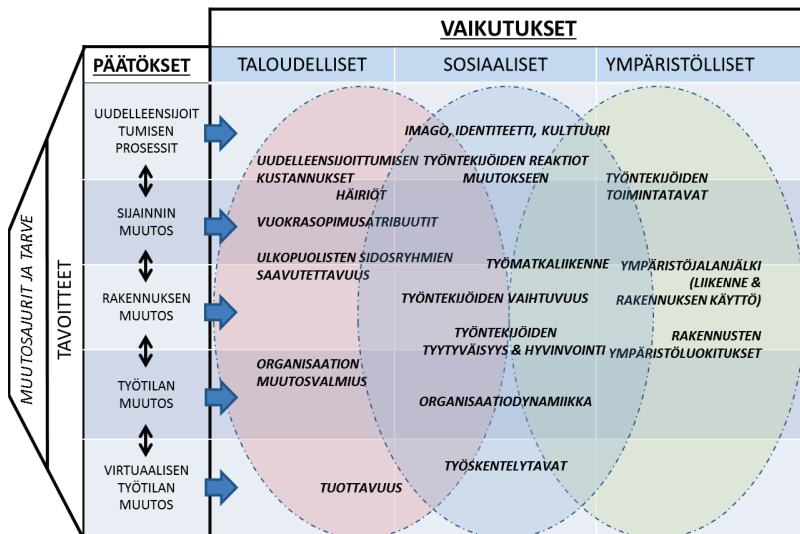
3.4 Yhteenveto vaikutuksista

Jotta edellä esiteltyjä uudelleensijoittumisen taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia pystyttäisiin ymmärtämään paremmin, voidaan vaikutukset jakaa sen mukaan, mistä ne ovat ensisijaisesti lähtöisin (Kuva 6). Uudelleensijoittumisen vaikutukset organisaatioon voivat olla lähtöisin joko:

- Sijainnin muuttumisesta
- Rakennuksen muuttumisesta
- Fyysisen (ja virtuaalisen) työtilan muuttumisesta
- Uudelleensijoittumisprosesseista (muutosjohtaminen, muutto, neuvottelut)
- Edellä olevien tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

Organisaatioiden pyrkiessä hyvin toteutettuun uudelleensijoittumiseen on syytä tiedostaa, etteivät sijainnin ja rakennuksen valitseminen ole ainoita seikkoja joihin tulee keskittyä, vaan se miten uudelleensijoittuminen toteutetaan ja viestitään työntekijöille, on yhtäältä tärkeää. Ei siis ole pelkästään tärkeää se, *mitä* tehdään vaan *miten* se tehdään. Näistä uudelleensijoittumiseen liittyvistä prosesseista ja niiden toteuttamisesta aiheutuu väistämättä vaikutuksia muuttavalle organisaatiolle ja siksi niiden tiedostaminen jo uudelleensijoittumisprosessin alussa on keskeistä onnistuneen prosessin aikaansaamiseksi.

Sen lisäksi *mitä* uudelleen-sijoittumisessa tehdään, on yhtäältä tärkeää *miten* se tehdään



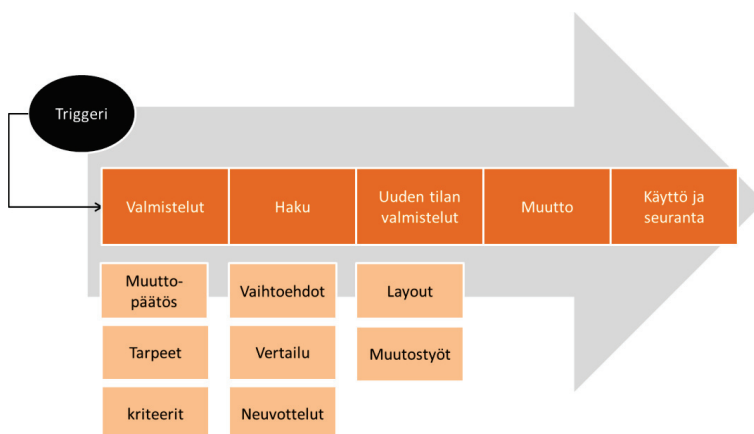
Kuva 6 Uudelleensijoittumisen vaikutusten viitekehys

4 Yritysten käyttäytyminen uudelleensijoittumisprosessissa

4.1 Prosessin vaiheet

Edellisissä luvuissa esitetyt tilastot sekä erilaiset vaikutukset antavat hyvän kuvan yritysten muuttoliikkeistä ja muuttojen seurauksista. Parempi ymmärrys organisaatioiden uudelleensijoittumisesta vaatii kuitenkin tarkemman tarkastelun organisaatioiden muuttokäyttäytymisestä.

Vaikkakin uudelleensijoittumisia tapahtuu Suomessa vuositasolla iso määrä, on kyseinen prosessi yksittäisen organisaation näkökulmasta melko harvinainen. Kyselyymme vastanneista organisaatioista vain 12 % kertoi muuttavansa alle viiden vuoden välein, kun vuorostaan melkein puolet vastaajista arvioi muuttavansa yli kymmen vuoden välein. Tästä johtuen harvalla organisaatiolla on kokemuksia muuttoprosessin läpiviemisestä, johtaen usein siihen, että prosessin suunnittelu lähtee ns. puhtaalta pöydältä. Näin ollen toteutusmuotoja on monia: tietojen kerääminen ja analyysien formaalisuus, tilavaihtoehtojen hakeminen, osallistuva organisaatio, aikataulut, yms. eroavat organisaatiosta toiseen. Eroista huolimatta prosessi seuraa useimmiten kuvassa 7 esitettyä kaavaa.

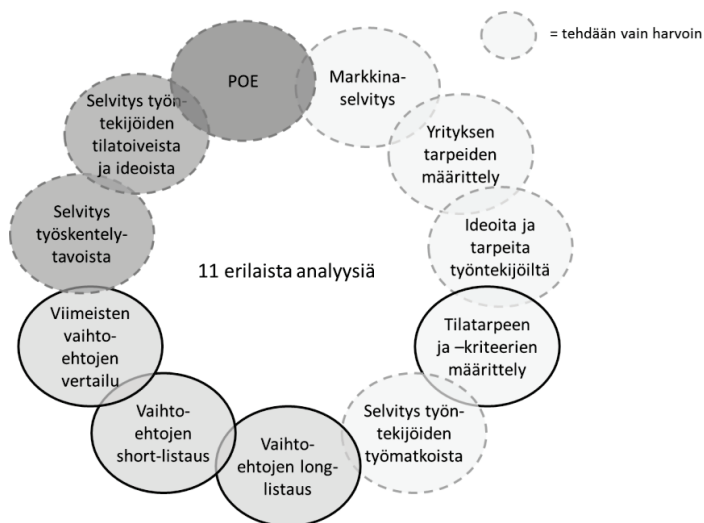


Kuva 7 Uudelleensijoittumisprosessin vaiheet

Kun jokin asia, ”triggeri”, on laukaissut prosessin käyntiin, seuraa usein *valmisteluvaihe*. Tässä vaiheessa mietitään organisaation tarpeita, listataan kriteerit mahdollisesti haettavalle tilalle ja pohditaan, mikäli uudelleensijoittumisprosessia lähdetään viemään eteenpäin. Tämän jälkeen käynnistetään *haku-vaihe*, johon kuuluu vaihtoehtojen kartoittaminen ja vertailu sekä neuvottelut vuokranantajien kanssa. Kun tila on valittu, ryhdytään kyseisen *tilan valmisteluun*, joka tarkoittaa lopullisen tilasuunnitelman laatimista, mahdollisten muutostöiden toteuttamista, sekä myös sisustamista ja kalustamista. Varsinainen *muutto* toteutetaan usein muutaman tiiviin päivän aikana, joskin siivous- ja pakkaustoimet on usein aloitettu jo aikaisemmin. Tämän jälkeen alkaa *käyttö ja seuranta-vaihe*, joskin haastattelututkimuksemme osoitti, että seuranta ei usein ole kovin aktiivista etenäkään niissä organisaatioissa, joissa ei ole erillistä tila- tai kiinteistöorganisaatiota.

Tavallisimmin suoritettavat analyysit ovat tilatarpeiden määrittely sekä vaihtoehtojen listaus ja vertailu

Organisaatioiden käyttäytymisen ymmärtämiseksi haastatteluiden avulla tunnistettiin mitä tietoa organisaatiot keräsivät ja minkälaisia analyyskejä he suorittivat päätöksenteon tueksi. Haastatteluissa mainittiin yhteensä 11 erilaista analyysijä, jotka sijoittuivat prosessin eri vaiheisiin (Kuva 8). Kokonaisuutena kuvassa 8 havainnollistettu analyysien ketju muodostaa asiaan hyvin perehtyneen organisaation tiedonkeruun. Tämä ideaalitalanne on kuitenkin luotu yhdistämällä kaikkien tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden tekemät analyysit. Todellisuudessa suurin osa selvityksistä jäi suurimmalta osalta tekemättä.



Kuva 8 Organisaatioiden suorittamat analyysit

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi uudelleensijoittumisprosessin eri vaiheet sekä tutkimuksen löydökset näissä.

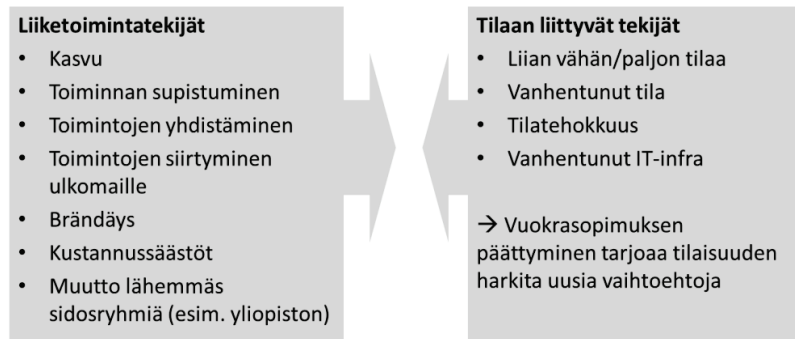
4.2 Muuton triggerit

Organisaatiot muuttavat useista eri syistä, ja usein tarve muuttaa syntyy usean tekijän yhteisvaikutuksesta (Buda, 1999). Brouwer et al. (2004) mukaan uudelleensijoittumisprosessin käynnistymiseen liittyy usein henkilöstömäärän muutos (positiivinen tai negatiivinen) tai yritysostot ja fuusiot. Buda (1999) mainitsee henkilöstömäärän kasvun lisäksi mm. teknologiset muutokset, liiketoimintamuutokset sekä vuokrasopimuksen päättymisen mahdollisina muuttoprosessin käynnistäjinä. Törnroos (1997) vuorostaan jaottelee uudelleensijoittumiseen vaikuttavat tekijät ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Sisäiset tekijät syntyvät yrityksen liiketoiminnan kehittämisestä tai siitä, että yritys ymmärtää paremmin toimitilatarpeensa ja haluaa sijoittua toisiin tiloihin, kun vuorostaan ulkoiset tekijät liittyvät rakennukseen, ympäristöön tai esimerkiksi kuntaan, jossa toimitila sijaitsee.

Usealle tässä hankkeessa haastatellulle organisaatiolle tärkeä tekijä oli lähestyvä vuokrakauden loppu. Vaikkakin vuokrasopimus usein toimii ”herätyksenä” organisaatiolle, on sen rooli muuttoprosessin käynnistyksessä kuitenkin pikemmin mahdollistaja kuin aiheuttaja. Tämä tarkoittaa sitä, että vuokrakauden päättymisen on harvoin yksinään syy käynnistää muuttoprosessi, mutta tämä on usein se hetki jolloin organisaatio pysähtyy miettimään, mikäli syitä lähteä etsimään uusia tiloja on olemassa.

Vuokra-
sopimuksen
päättymisen
usein uudelleen-
sijoittumisen
mahdollistaja, ei
aiheuttaja

Haastattelututkimuksessa muuton käynnistävinä tekijöinä esille nousi niin liiketoimintaan kuin tiloihin liittyvät tekijät (Kuva 9). Kuten Buda (1999) totesi, syntyi lopullinen muuttotarve usein usean tekijän yhteisvaikutuksesta. Usein oletetaan esimerkiksi kustannussäästöjen olevan yleinen syy muuttoprosessin käynnistämiseen. Haastattelut kuitenkin osoittivat, kuinka kustannussäästöt usein ovat toisen tekijän seuraus, ja näin ollen ”perimmäinen syy” löytyy muualta. Esimerkiksi toimintojen uudelleenorganisointi ja siirtäminen muualle on saattanut johtaa tilanteeseen, jossa organisaatiolla on tarpeeseensa nähden liian paljon tilaa. Näin ollen luonnollinen toimenpide on vähentää tilaa, jotta turhat kulut saadaan leikattua. Myös tiloihin liittyvät tekijät voidaan usein yhdistää liiketoiminnassa tapahtuneeseen muutokseen (esim. kasvu johtaa kasvaneeseen tilatarpeeseen), mutta haastatteluissa kävi ilmi, että tapauksissa joissa tilat tai IT-infrastruktuuri oli vanhentunut, saattoi suurin syy muuttoon kaikesta huolimatta olla tiloihin liittyvä.



Kuva 9 Muuton triggerit

Tämän hankkeen tutkimuksessa ei haastateltu sellaisia organisaatioita, jotka olivat päättäneet uusia vuokrasopimuksensa ja jäädä samoihin tiloihin, joten vuokrasopimuksen uusimiseen liittyviä tekijöitä ei ole tunnistettu. Sanderson ja Edwards (2013) tarjoavat kuitenkin artikkelissaan, aikaisempien tutkimusten perusteella, listan tekijöistä, jotka on todettu vaikuttavan päätökseen jäädä samoihin tiloihin:

- Fyysiset ja taloudelliset tekijät;
- vuokranantajan asiakaslähtöinen ja korkealaatuinen toiminta;
- tyytyväisyys vuokralais-vuokranantajasuhteeseen;
- tyytyväisyys vuokraukseen yleensä; sekä
- vaihtamisen esteet.

4.3 Valmistelu ja haku: Tarpeiden määrittely, tilan etsiminen ja päätös

Tarpeiden määrittely

Uudelleensijoittumisprosessin ensimmäisessä vaiheessa organisaatio pohtii ja määrittelee tarpeensa. Ideaalitilanteessa aloitetaan pohtimalla organisaation tarpeita, jonka jälkeen nämä käännetään tilakriteereiksi. Haastattelututkimus kuitenkin osoitti, että suurin osa organisaatioista ei käsittele organisaatiotarpeita laisinkaan, vaan lähdetään suoraan määrittelemään tilatarpeita. Organisaatio- ja tilatarpeiden välinen ero voi tuntua hiuksenhalkomiselta, mutta ero on kuitenkin merkittävä: organisaatiotarpeet ovat liiketoiminnan pyörittämiseen liittyviä seikkoja, kun vuorostaan tilatarve liittyy sananmukaisesti suoraan tiloihin. Organisaatiotarve voi olla esimerkiksi sisäisen viestinnän parantaminen, organisaatorakenteen muuttaminen, dynaamisuuden lisääminen, työilmapiirin parantaminen, jne. Tilatarve voi vuorostaan olla enemmän/vähemmän tilaa, saavutettavuus, tietty tilatyyppe, jne.

Prosessi
tilalähtöinen:
Organisaation
tarve jää usein
analysoimatta

Tilatarve määritellään usein peilaamalla vanhoihin tiloihin

Haastattelututkimuksessa vain harva organisaatio oli aloittanut miettimällä liiketoimintansa tahtotilaa. Vaikuttaa siis siltä, että tilatarpeen listaaminen tulee luonnostaan, mutta organisaation tarpeen määrittely ei ole yhtä itsestään selvää. Mikäli lähdetään suoraan miettimään tilatarvetta ja tilanhakukriteerejä, pohtimatta ensin organisaation oikeita tarpeita, on olemassa riski, ettei uusi työympäristö tue organisaation toimintaa. Ennen kaikkea, on hyvin todennäköistä, että uudelleensijoittumisen mahdollistama toiminnan hienosäätö tai jopa suuren muutoksen läpivienti jää hyödyntämättä.

Tilanhakukriteerit

Useat tutkimukset ovat tarkastelleet eri sijainti- ja tilakriteerien painoarvoa organisaatioiden sijoittumispäätöksissä. Kun varhaiset sijaintipäätökseen liittyvät tutkimukset pääosin keskittyivät eri sijaintitekijöiden tärkeyteen, Louw (1996 ja 1998) oli ensimmäinen joka toi esille muut vaikuttavat tekijät, kuten rakennukseen ja toiminnallisuuteen liittyvät asiat. Lisäksi, Louw lähestyi asiaa behavioristisesta näkökulmasta, tarkastellen haastattelututkimuksella eri tekijöiden painoarvoa päätöksentekoprosessin eri vaiheissa (Taulukko 3). Hän osoitti, että rakennus-, toiminnallisuus- sekä tekniset tekijät muodostavat lähes yhtä suuren osan päätöksestä kuin sijaintitekijät, ja että kaikkien edellä mainittujen seikkojen tärkeys korostuu päätöksenteon orientaatio- ja valintavaiheissa. Päätöksenteon viimeisessä vaiheessa, neuvotteluvaiheessa, korostuvat vuorostaan taloudelliset ja sopimukselliset tekijät.

Taulukko 3 Mainittujen tekijöiden jakaantuminen aiheisiin ja prosessin vaiheisiin (%) (Louw (1996), Louw (1998) mukaan)

Tekijä	Painottuminen kokonaisuutena	Jakaantuminen vaiheittain		
		Orientaatio	Valinta	Neuvottelu
Rakennustekijät	11	15	12	7
Toiminnallisuus	15	19	18	7
Tekniset tekijät	4	3	4	2
Taloudelliset / sopimukselliset tekijät	21	12	14	53
Sijaintitekijät	35	44	36	12
Muut tekijät	14	6	15	19
Yhteensä (%)	100	100	100	100

Tämän hankkeen haastattelututkimuksessa useimmiten mainitut haku- ja päätöksentekokriteerit liittyivät sijaintiin ja saavutettavuuteen, rakennukseen ja tilaan, sekä sopimukseen ja aikatauluun (Taulukko 4). Tässä on syytä huomauttaa, että toisin kuin useimmissa aikaisemmissa tutkimuksissa, haastateltaville ei tässä tutkimuksessa annettu vaihtoehtoja, joista valita, vaan

taulukkoon 4 on kerätty ne kriteerit jotka haastateltavat itse spontaanisti mainitsivat.

Taulukko 4 Haastattelututkimuksessa mainitut haku-, päätöksenteko- ja poissulkevat tekijät

	Hakukriteerit valmisteluvaiheessa	Päätöksentekokriteerit vertailuvaiheessa	Poissulkevia tekijöitä
Sijainti ja saavutettavuus	<ul style="list-style-type: none"> - Tietty alueet (vaikutus työntekijöiden työmatkaan) - Sijainti lähellä entistä - Sijainti (keskeinen, radan varressa) - Pysäköintipaikkojen määrä ja kustannus - Saavutettavuus julkisilla - Alueen imago (josta tingittiin) 	<ul style="list-style-type: none"> - Saavutettavuus julkisella liikenteellä 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei mainittu
Sopimus ja aikataulu	<ul style="list-style-type: none"> - Tietty deadline muutolle - Hintaraja / hintahaarukka - Vuokrasopimuksen minimipituus 	<ul style="list-style-type: none"> - Aikataulun soveltuvuus - Hintarajasta tingittiin - Kustannukset: viimeisen short-listan kohteet samalle tasolle neuvottelemalla 	<ul style="list-style-type: none"> - Epävarma aikataulu
Rakennus ja tila	<ul style="list-style-type: none"> - Tietty neliömäärä - Tilojen muuntelukelpoisuus - Soveltuvuus eri työskentelytapoihin - Neuvotteluhuoneiden määrä ja koot - Soveltuvuus yrityksen arvoihin ja historiaan - Ensiluokkaista tilaa joka tukee tehokasta työskentelyä - Kasvuvara - Kustannustehokkuus - Ilmastointi - Tila, jossa tieto liikkuu - Tilaa koko organisaatiolle - 2. kerros tai ylempänä - Varastotilaa katutasossa - Business Park-tyyppinen (tuttu) ratkaisu - Moderni tila - Toiminnallinen tila 	<ul style="list-style-type: none"> - Parempi kerrosratkaisu kuin toisessa kohteessa 	<ul style="list-style-type: none"> - Jakautuminen useampaan kerrokseen - Ei varastoa ensimmäisessä kerroksessa
Palvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Lounasruokailu 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei mainittu 	<ul style="list-style-type: none"> - Palveluiden puute

Muut		<ul style="list-style-type: none"> - "Yrityksen näköinen" tila - Mahdollisuus ensimmäisenä valita tilat rakennuksesta - Rakennuksen ylimpien kerrosten houkuttelevuus - Suunnitelmien toteutettavuus - Edustavuus ja imago 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei ollut "yrityksen näköinen" tila
-------------	--	---	--

Haastatteluiden perusteella sijainti päätetään useimmiten jo alkuvaiheessa. Vain harvalla tutkimukseen osallistuneella organisaatiolla oli vielä vertailuvaiheessa vaihtoehtoja eri maantieteellisiltä alueilta. Haastatteluista kävi myös ilmi, että organisaatiot hakevat mieluiten uutta tilaa lähellä entistä, mikäli painavaa syytä vaihtaa aluetta ei ole. Tällä halutaan etenkin välttää suuria työmatkamuutoksia työntekijöille.

Uusi tila haetaan mielellään läheltä entistä

Sijaintiin sekä rakennukseen ja tilaan liittyvät kriteerit painoutuivat prosessin alkuvaiheisiin. Päätöksentekovaiheessa esille nousi vuorostaan asiat, jotka haastateltavien oli vaikea selittää: tila yksinkertaisesti tuntui "oikeimmalta". Toisin sanoen, hakuprosessin alkuvaiheessa kartoitus näyttäisi nojautuvan enemmän konkreettisiin kriteereihin, kun vuorostaan loppua kohden "hyvän tunteen" merkitys nousee.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että organisaatiot etsivät alkuvaiheessa vaihtoehtoja, jotka täyttävät ennalta asetetut tilanhakukriteerit. Tässä vaiheessa kaikki kriteerit täyttävät kohteet siirtyvät pitkältä listalta lyhyelle listalle. Näin ollen seuraavassa vaiheessa jäljellä on enää sellaisia kohteita, jotka täyttävät vaatimukset, jolloin organisaatiot siirtyvät vertailemaan kohteita keskenään. Se kohde, joka tuntuu eniten oikealta, valitaan.

Kenties hieman yllättävästi hinta ei tutkimuksen perusteella sinänsä ollut ratkaiseva tekijä, etenkin päätöksenteon loppuvaiheissa. Tämä johtuu pitkälti siitä, että tietty hintakatto on usein asetettu jo prosessin alussa, jolloin haku on kohdistunut samantyyppisiin ja -hintaisiin kohteisiin. Näin ollen suuria hintaeroja ei ole päässyt syntymään, tai mikäli eroja on, pyritään hinnat saamaan neuvottelemalla samalle tasolle, jolloin hinta ei pääse vaikuttamaan valintaan. Usean kohteen vieminen neuvotteluvaiheeseen mainittiinkin neuvotteluvaltina.

Hinta asettaa raamit haulle, eikä loppujen lopuksi ole ratkaisevin tekijä

Yllättävää oli, että palvelutarjontaa ei juurikaan mainittu, mikä viittaa siihen, että peruspalveluita pidetään jo melkein itsestään selvyyksinä. Samaan viittaa myös se, että palveluiden puute mainittiin poissulkevana tekijänä, eli asiana jonka takia tietty vaihtoehto tiputettiin pois.

Kasvuvara uudessa tilassa mainittiin harvoin yhtenä hakukriteerinä. Tämä saattaa olla seuraus siitä, että harva organisaatio mietti prosessin alkuvaiheessa omia tarpeitaan, vaan laati tilatarpeensa usein peilaten tiloihin liittyvää tahtotilaa silloisiin tiloihin.

Toinen harvoin mainittu kriteeri oli ympäristötehokkuus. Viime vuosina useat kyselytutkimukset ovatkin tarkastelleet ympäristötehokkuuden merkitystä ja tärkeyttä muiden attribuuttien rinnalla, ja tulos on usein ollut samansuuntainen. Esimerkiksi sekä Dixon et al. (2009) että Rothe et al. (2010) tulivat kyselytutkimuksissaan tulokseen, että ympäristötehokkuutta ja sen osatekijöitä pidetään sinänsä tärkeinä mutta muihin tekijöihin verrattuna se ei kuitenkaan ole merkitsevä tekijä tilan valinnassa. Tämän hankkeen haastatteluiden löydökset tukevat tätä tulosta: kysyttäessä mitkä organisaation tilahakukriteerit olivat, eivät haastateltavat tuoneet ympäristötehokkuutta esille. Vasta kun haastatteli ja otti ympäristötehokkuuden puheeksi, totesi osa haastateltavista että tätä oli pyritty huomioimaan mahdollisuuksien mukaan. Käytännössä tämä tarkoitti, että yritykset eivät varsinaisesti lähteneet hakemaan ympäristötehokasta tai sertifioitua rakennusta, mutta mikäli asia nousi esille, otettiin se mahdollisuuksien mukaan huomioon. Yksi haastateltavista totesi, että he eivät ole valmiita maksamaan ympäristötehokkuudesta enempää koska he eivät voi toimia ympäristöprojektin sponsorina. Tähän hän lisäsi myös, että mikäli rakennus on energiatehokas, pitäisi sen näkyä myös vuokrassa.

Levy ja Peterson (2013) haastattelivat tutkimuksessaan 13 yritysedustajaa, joiden edustamat organisaatiot olivat äskettäin sijoittuneet Green Star –luokitettuihin kohteisiin Uudessa-Seelannissa. He tulivat tulokseen, että ympäristötehokkuus ei ollut yksi painavimmista syistä, miksi organisaatiot olivat sijoittuneet kyseisiin kohteisiin, ympäristötehokkuus kuvailtiin pikemminkin mukavana bonuksena.

Tämä hankkeen yhteydessä tehtiin kysely, jossa pyrittiin vertailemaan ympäristötehokkaiden ja tavanomaisten kohteiden vuokralaisten sijaintipäätöksiä keskenään. Kyselyn toteutti Juha Ikonen osana diplomityötään. Ikonen (2012) lähetti kyselyn kahdeksan ympäristösertifioitujen kohteiden, ja näiden sijainnin ja rakennusvuosien perusteella valittujen tavanomaisten vastinkohteiden, vuokralaisille. Kyselyn vastaajamäärä jäi valitettavasti melko pieneksi (20 vastausta ympäristötehokkaista ja 17 vastausta tavanomaisista kohteista, vastausprosentti 16,2), joten tuloksia ei pidä suoraan yleistää, mutta tämän otoksen ympäristötehokkaissa ja tavanomaisissa kohteissa toimivat yritykset olivat valinneet toimitilansa perustuen pitkälti samoihin kriteereihin. Ympäristötehokkuuteen liittyviä ominaisuuksia ei koettu kovin tärkeinä uuden tilan valinnassa. Tämä sekä useat muut tutkimukset viittaavat siis siihen, että

ympäristötehokkuus koetaan sinänsä tärkeänä, mutta ainakaan vielä se ei ole noussut organisaatioiden prioriteettilistalla korkeimmalle riville.

Tilan etsiminen ja päätös

Teoreettisesti voidaan sanoa, että vuokralainen päättää mikäli sijoittuu tiettyyn kohteeseen seuraavien tekijöiden perusteella:

- Fyysiset ja taloudelliset tekijät (sijainti, kiinteistön muoto ja toiminnallisuus, hinta/laatu-suhde);
- Maineesen liittyvät tekijät (omistajan/välittäjän maine, suositukset); ja
- Vuokraukseen ja kohteen johtamiseen liittyvät tekijät (hyvä suhde välittäjän kanssa, asiointin helppous, asiakaskeksisyys, operatiivinen yllivertaisuus) (Sanderson & Edwards, 2013).

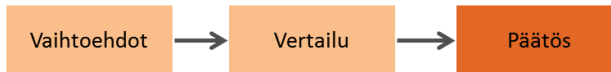
Kuten jo edellä todettiin, nousi näistä tässä haastattelututkimuksessa vahvimmin esille ensimmäinen ryhmä, eli fyysiset ja taloudelliset tekijät. Kuitenkaan vuokraukseen ja kohteen johtamiseen liittyviä tekijöitä ei voi vähätellä, vaikka haastateltavat harvemmin kertoivat tietoisesti valinneen tietyn kohteen näistä syistä. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että osalla oli taipumus lähteä etsimään uutta tilaa sijainnillisesti läheltä mutta myös sopimuksellisesti läheltä, nimittäin aloittamalla tilanhakuprosessin kysymällä nykyiseltä vuokranantajasta minkälaisia vaihtoehtoisia tiloja heillä olisi tarjolla. Vaikutti siltä, että tällaista käytöstä esiintyi etenkin yrityspuistoissa. Vuokranantajan näkökulmasta tämä tarkoittaa, että aktiivisuus vuokrakauden lopun lähestyessä on tärkeää. Toisaalta on suositeltavaa olla säännöllisesti yhteyksissä vuokralaisiinsa koko vuokrakauden aikana ja näin olla tietoinen vuokralaisen tarpeista ja tyytyväisyystasosta.

Osa aloittaa tilanhakuprosessin tiedustelemalla vaihtoehtoja nykyiseltä vuokranantajalta

Tilan haussa melkein kaikki organisaatiot hyödynsivät ulkopuolista apua, joko vuokralaisedustajaa tai välittäjää/välittäjiä. Näiden toimijoiden tehtävänä oli yksinkertaisimmillaan esittää organisaatiolle tilavaihtoehtoja, jonka jälkeen organisaatio itse vertaili kohteita ja teki päätöksensä.

Haastateltavien organisaatioiden tilanhakuprosesseissa oli kuitenkin havaittavissa kaksi eri toimintatapaa. Ensimmäinen, yleisempi, toimintatapa oli jäsentyneempi vertaileva tilanhakuprosessi (Kuva 10). Näissä tapauksissa organisaatio listasi potentiaaliset kohteet, jonka jälkeen nämä vertailtiin ja parhaimpien vaihtoehtojen edustajien kanssa ryhdyttiin neuvottelemaan. Näistä valittiin lopulta se, mikä tuntui paras.

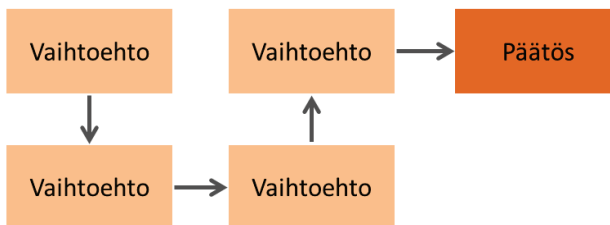
Vertaileva – ”Tiputettiin vaihtoehtojen määrää ja vertailtiin kolmea parasta”



Kuva 10 Vertaileva tilanhakuprosessi

Toisessa, hieman harvemmin käytetyssä toimintatavassa tilan etsiminen eteni pikemminkin tila kerrallaan. Sopivaa tilaa etsittiin, kunnes sopiva osui kohdalle. Tässä tapauksessa minkäänlaista formaalia vertailua ei tehty, vaan päätös tehtiin kun oikealta tuntuva kohde löytyi (Kuva 11).

Satisficing – ”Sit tää vaa kolahti”



Kuva 11 Tarpeet tyydyttävä tilanhakuprosessi

Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että suurempien organisaatioiden tilanhakuprosessi seuraa usein vertailevaa mallia, kun vuorostaan pienemmillä organisaatioilla on taipumus hakea sopivaa tilaa niin kauan, kunnes sopiva osuu kohdalleen (Greenhalgh, 2008). Tämän hankkeen tutkimuksessa havaittiin myös tietty yhteys mahdollisen muuton takarajan ja toimintatavan välillä. Havainnot viittaavat siihen, että ilman varsinaista takarajaa tilaa etsivillä oli taipumus jatkaa etsimistä kunnes jokin tila ”kolahti”, kun vuorostaan organisaatiot, jotka toimivat tietty deadline mielessä, tekivät tilakartoituksen, vertailivat ja valitsivat. Lisäksi näytti siltä, että organisaatiolähtöinen muuton ”draiveri” johti vertailevaan malliin.

Haastattelut indikoivat, että tilavalinnan tekee useimmiten henkilö, joka hoitaa tilanhakuprosessia. Varsinainen virallinen päätös saatetaan tehdä muualla, esimerkiksi hallitustasolla, mutta tilanhakuprosessia johtavan vaikutusvalta tilavalintaan on merkittävä. Virallisen päätöksenteon muodollisuus vaihteli kuitenkin organisaatiosta toiseen, organisaatiomuodosta riippuen. Esimerkiksi ulkomaalaisomistuksessa olevaan konserniin kuuluvissa organisaatioissa tehtiin lopullinen päätös usein konsernitasolla ulkomailla. Suomalainen yhtiö vastasi kuitenkin tilanhausta ja -valinnasta ja teki ehdotuksen konsernille, joka usein vaati ylimääräisiä selvityksiä ja laskelmia ehdotuksen perustelemiseksi. Yksi

Tilavalinnan tekee usein prosessia hoitava henkilö, vaikka virallinen päätös tehdään muualla

haastateltava kertoi lopullisen päätöksen vaativan 18 eri ihmisen allekirjoituksen. Näin mittava hyväksymisketju oli kuitenkin harvinainen.

Uuden tilan valmistelut ja muutto

Kun uusi tila on valittu, seuraa uuden tilan valmisteluvaihe ja muutto. Mielenkiintoinen havainto haastatteluista oli kuitenkin yleinen näkemys näistä kahdesta peräkkäisestä vaiheesta. Vaikutti nimittäin siltä, että tilavalinta koettiin tärkeäksi johtotason asiaksi, mutta kun siirryttiin tilasuunnitteluvaiheeseen, oli ylemmän johdon huomio siirtynyt muualle ja vastuu siirretty henkilölle, jolle annettiin tehtäväksi koordinoida tilasuunnittelua, toteutusta sekä muuttoa. Uuden tilan suunnitteluun liittyy paljon käytännön tehtäviä, joita ei ole perusteltua ajatella johdon hoitavan, mutta siitä huolimatta on yllättävää kuinka monessa organisaatiossa tilavalinta ja vuokrasopimuksen allekirjoittaminen koettiin strategisena tehtävänä ja uuden työympäristön toteutus pikemminkin käytännön asioiden järjestämisenä. Tässä vaiheessa tehdään nimittäin vielä suuria päätöksiä, joilla voi olla merkittävä vaikutus organisaation toimintaan ja toimintatapoihin.

Tilavalinta ja sopimuksen allekirjoittaminen koettiin johtotason tehtävänä, työympäristön toteutus käytännön asioiden järjestämisenä

Lähes kaikki organisaatiot käyttivät ulkopuolista apua tilan suunnittelussa. Osa käytti apunaan huonekalutoimittajansa palvelua ja sai tältä erilaisia layout-ehdotuksia, osa käytti sisustussuunnittelijaa. Laajempaa työympäristökehittämispalvelua hyödynnettiin vain muutamassa organisaatiossa.

Itse muutto toteutettiin usein muutaman tiiviin päivän aikana, joskin siivous- ja pakkaustoimet usein aloitettiin jo aikaisemmin. Hyviksi käytänteiksi oli todettu siivoustalkoiden järjestäminen eräänlaisina yhteishenkeä luovina ja muuttoon valmistavina tapahtumina. Varsinaiset muutot olivat sujuneet tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa hyvin. Osalla oli ollut kovia aikataulupaineita, jotka johtivat siihen, etteivät tilat olleet täysin valmiita työntekijöiden palatessa töihin, mutta suuremmilta katastrofeilta oli välttytty.

Käyttö ja seuranta

Muuton jälkeen alkaa *käyttö ja seuranta*-vaihe. Työntekijät tottunevat pikkuhiljaa uuteen ympäristöön ja rutiinit löytyvät. Tässä vaiheessa esille tulee usein asioita, jotka kaipaavat vielä hienosäätöä, sillä harvoin kaikki yksityiskohdat ovat täysin kohdillaan heti alussa. Tässä vaiheessa olisi erittäin tärkeää kerätä palautetta työntekijöiltä, jotta mahdolliset ongelmat saadaan heti korjattua. Lisäksi käyttöönoton jälkeinen tutkimus, esimerkiksi kysely, on hyvä tapa tunnistaa muuton ja uuden työympäristön aikaansaamia muutoksia. Haastattelututkimus kuitenkin osoitti, että seuranta ei usein ole kovin aktiivista, etenkin niissä organisaatioissa, joissa ei ole erillistä tila- tai

Erittäin harva organisaatio keräsi palautetta ja kehitysideoita käyttöönoton jälkeen

kiinteistöorganisaatiota. Hyvin harva tutkimukseen osallistunut organisaatio oli muuton jälkeen tutkinut uuden työympäristön toimivuutta.

4.4 Isojen ja pienien organisaatioiden uudelleensijoittuminen

Kirjallisuuden perusteella (esim. Greenhalgh, 2008) on isojen ja pienien organisaatioiden uudelleensijoittumisten välillä havaittavissa tiettyjä eroavaisuuksia. Isot yritykset tekevät kokonaisvaltaisempia sekä harkitumpia päätöksiä, pohjautuen laajempaan informaatioon. Pienten ja keskisuurten yritysten sijaintipäätökset ovat sen sijaan useammin osaoptimaalisia ja ne tehdään enemmän ”mutu”-tuntumalla. Näillä yrityksillä on myös useimmiten rajoittuneempi paikallinen toimitilamarkkinatuntemus sekä puutteellisemman resurssit kaikkien keskeisten uudelleensijoittumiseen liittyvien asioiden huomioimiseksi.

Tarkastellessa projektin case-yritysten haastatteluita nousi esille seuraavanlaisia eroja lähestymistavoissa uudelleensijoittumiseen:

Isoilla yrityksillä on useammin vakiintuneita tilakonsepteja käytössään, jotka voivat olla koko konsernissa käytössä. Verrattuna pienempiin yrityksiin, isot yritykset myös tekivät enemmän analyysyjä ja saattoivat osallistaa henkilöstöään enemmän. Lisäksi, isoissa organisaatioissa oli yleensä muodostettu erillinen muuttotyöryhmä jonka työskentelytavat olivat strukturoidumpia ja säännöllisempiä; pienillä organisaatioilla toiminta on enemmän itseohjautuvampaa.

Pienillä organisaatioilla prosessi lähti useasti liikkeelle siitä, että kartoitetaan markkinoilla vapaana olevia tiloja. Esimerkiksi henkilöstön preferensseihin tai optimaalisen sijainnin etsimiseen liittyviä analyysyjä tehtiin harvemmin kuin isommissa organisaatioissa.

Taulukko 5 Isojen ja PK-organisaatioiden eroja uudelleensijoittumisessa

Isot organisaatiot	PK-organisaatiot
<ul style="list-style-type: none"> - Kokonaisvaltaisempia ja harkitumpia päätöksiä - Osalla myös paikallista toimitilamarkkinatuntemusta - Strukturoidummat prosessit - Lähestyminen useammin tarvelähtöistä 	<ul style="list-style-type: none"> - Päätökset enemmän intuitiolla - Rajoittuneempi paikallinen toimitilamarkkinatuntemus - Puutteellisemmat resurssit - Lähestyminen enemmän tarjontalähtöistä (tilatarjonta edellä)

Haastatteluanalyysin perusteella näyttäisi siis siltä, että organisaation koolla on merkitystä siihen, miten uudelleensijoittuminen organisaatiossa toteutetaan. Näin ollen organisaation koko on syytä tiedostaa sekä huomioida kehitettäessä esimerkiksi erilaisia palvelukokonaisuuksia erikokoisille organisaatioille, jotta pystyttäisiin mahdollisimman hyvin huomioimaan niiden erilaiset tarpeet. Siinä missä isommat organisaatiot todennäköisemmin tarvitsevat strategisempaa lähestymistapaa, pienemmille yrityksille saattaa jo yksinkertaisemmiltakin tuntuvien asioiden esiin nostaminen tuottaa lisäarvoa.

4.5 Uudelleensijoittumisen organisoitumismallit

Yksi tämän hankkeen kysymyksistä oli, minkälainen sisäinen ryhmä vastaa organisaation uudelleensijoittumisen toimeenpanemisesta. Tarkastelemalla tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden projektiorganisaatioita pyrittiin ymmärtämään millä eri tavoilla prosesseja hoidetaan.

Tutkimuksessa tunnistettiin neljä eri organisoitumismallia, joissa prosessia varten koottu ”projektiryhmä” eroaa siihen osallistuneiden henkilöiden ja päätösvallan jakautumisen perusteella. Mallista riippumatta projektien vetäjänä nähtiin eri organisaatioissa henkilöitä eri rooleista. Suuremmissa organisaatioissa, joissa organisaatiossa toimi erillinen tila- tai kiinteistöyksikkö, oli uudelleensijoittumisprojektin vetäjä lähes poikkeuksetta tämän yksikön vastuuhenkilö. Koska tutkimukseen osallistui suuri määrä pk-yrityksiä, ei useassa kuitenkaan varsinaista tilayksikköä ollut, vaan osassa tiloihin liittyvät asiat oli selkeästi vastuutettu tietylle henkilölle, osassa niitä hoidettiin niiden tullessa esille. Näissä organisaatioissa projektin vetäjänä nähtiin vaihtelevasti toimitus-, talous-, HR- tai IT-johtajia, tosin tavallisimmin vastuullisena toimi toimitus- tai talousjohtaja.

Tunnistetut organisoitumismallit on nimetty seuraavasti: ”Yhden miehen show”, ”Virkamieshallitus”, ”Orkesterijohtaja ja orkesteri” ja ”Demokratia” (Kuva 12). ”Yhden miehen show” on nimensä mukaan yhden tai kahden henkilön johtama ja toteuttama prosessi. Tämä henkilö(t) hoiti itsenäisesti suurimman osan tehtävistä ja teki näin ollen myös suurimman osan päätöksistä. Koska päätöksenteko oli yhden tai kahden henkilön varassa, osoittautuivat tällä tavalla hoidetut prosessit tehokkaiksi. Toisaalta, tämä työskentelytapa tarkoittaa myös, että koko työmäärä jää yhden tai kahden henkilön varaan mikä saattaa vaikuttaa heidän omien tehtävien hoitamiseen. Lisäksi kävi ilmi, että muulle organisaatiolle kantautunut tieto jäi hyvin vähäiseksi.

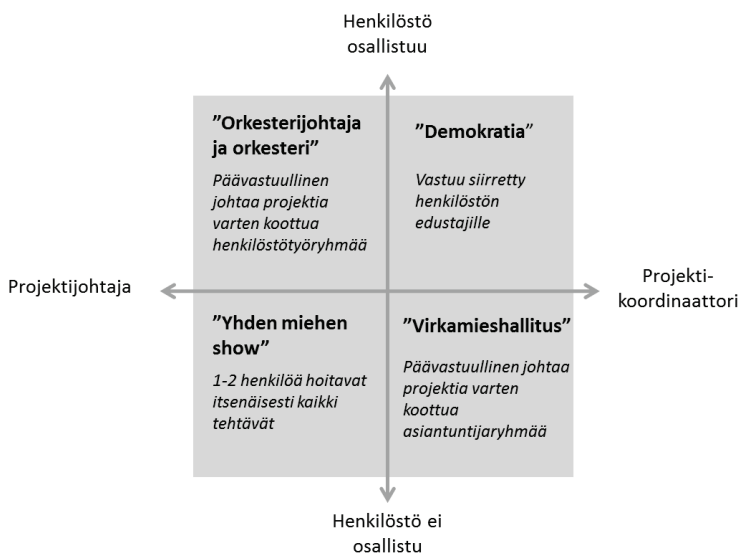
”Virkamieshallitus” on vuorostaan malli, jossa projektiorganisaatio koostuu useasta asiantuntijasta, jotka ovat valittu mukaan kyseiseen projektiryhmään

Tunnistettiin neljä eri organisoitumismallia

”Yhden miehen show” tehokas mutta yksittäiselle henkilölle työläs malli

”Virkamieshallitus” jakaa prosessin tehtävät oikeille asiantuntijoille

”virkansa” puolesta. Esimerkiksi IT-päällikkö on mukana varmistamassa IT-infrastruktuurin toimivuuden, HR-päällikkö tuo mukaan henkilöstönäkökulmaa, tiedotuspäällikkö on vastuussa ulkoisesta viestinnästä, jne. Osallistujilla oli omat vastualueensa ja projektin vetäjällä enemmän koordinaattorin kuin päättäjän rooli. Tässä mallissa työtehtävät jakaantuivat näin ollen useammalle henkilölle, jolloin prosessi ei ylityöllistänyt yhtä henkilöä. Mallia sovellettiin suurempiin muuttoprosesseihin, joissa organisaation eri toimintojen mukaan ottaminen oli keskeistä. Edelliseen malliin verrattuna päätöksenteko oli kuitenkin hitaampaa, johtuen suuremman projektiorganisaation kankeudesta. Päätöksiä ei tehdä sitä mukaan kuin ratkaistavia asioita ilmenee, vaan suuremmat päätökset vaativat ryhmän kutsumista koolle.



Kuva 12 Uudelleensijoittumisen organisoitumismallit

Kahdessa ensimmäisessä mallissa henkilöstö ei osallistunut projektiryhmän toimintaan. Joissakin tapauksissa esiintyi kuitenkin henkilöstön osallistamista, esimerkiksi kyselyillä tai työpajoilla. Kolmannessa mallissa, ”Orkesterijohtaja ja orkesteri” –mallissa projektin vastuuhenkilö muodostaa henkilöstöedustajista projektiryhmän, jota hän johtaa. Tässä mallissa valituilla henkilöstön edustajilla oli mahdollisuus esittää mielipiteensä ja vaikuttaa päätöksiin, mikä saattaa helpottaa muutosten hyväksymistä. Tosin lopullinen päätäntävalta pysyi projektijohtajalla. Malli mahdollisti henkilöstön mukaan ottamisen prosessiin, mutta kaikkien toiveita ja mielipiteitä on kuitenkin mahdoton huomioida, etenkin kun asioista ollaan eri mieltä.

”Orkesterijohtaja ja orkesteri” saattaa helpottaa muutosten hyväksymistä

Neljäs organisoitumismalli on ”*Demokratia*”, jossa prosessi on kokonaan henkilöstöedustajista koostuvan ryhmän käsissä. Ryhmä toimii demokraattisesti ja sen vetäjä on enemmän koordinaattorin kuin johtajan roolissa. Tässä mallissa työntekijöitä valittiin mukaan edustamaan organisaation eri yksiköitä mutta myös, koska heidät koettiin ”oikeiksi” henkilöiksi ideoimaan ja innostamaan muita. Mallin suurin etu sijoittuu ehdottomasti työntekijöiden laajaan osallistumiseen ja sitouttamiseen. Tehokas päätöksenteko saattaa olla haaste, mutta ei mahdottomuus. Tässäkin mallissa tehtävät jakaantuivat usealle eri henkilölle, mutta usein heillä ei ollut aikaisempaa kokemusta kyseisten tehtävien hoitamisesta.

”Demokratian”
suurin etu
henkilöstön
osallistuminen ja
sitouttaminen

Edellä esitetyt neljä eri mallia esiintyivät vaihtelevasti tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Kuten edellä on esitetty, on kaikilla malleilla vahvuuksia ja heikkouksia, joten sopiva malli tulee valita organisaation tilanteen mukaan. Tutkimuksessa kävi lisäksi ilmi, että organisoitumismalli ei kaikissa organisaatioissa aina ollut sama läpi koko prosessin, vaan osassa malli muuttui tilavalinnan jälkeen. Yhdessä organisaatiossa käytettiin esimerkiksi ”Yhden miehen show”-mallia tilanhaussa, jonka jälkeen vastuu tilojen suunnittelusta siirrettiin täysin henkilöstöryhmälle. Toisessa organisaatiossa siirryttiin ”Yhden miehen show”-mallista ”Virkamieshallitukseen”, kolmannessa ”Orkesterijohtaja ja orkesteri” hoiti tilanhakua ja -valintaa, jonka jälkeen tilasuunnittelu toteutettiin ”Yhden miehen show:na”. Tästä voidaan myös päätellä, että uudelleensijoittumisprosessissa nähdään kaksi erillistä vaihetta; tilanhaku sekä tilan valmistelu ja muutto. Mikäli vastuuhenkilöt vaihdetaan ensimmäisen vaiheen jälkeen, on haasteena kuitenkin varmistaminen, että prosessin alkuvaiheessa asetetut tavoitteet saavutetaan myös prosessin toisessa vaiheessa.

Organisoitumis-
malli saattaa
muuttua
tilavalinnan
jälkeen

4.6 Muuttavan organisaation haasteet

Yksittäisen organisaation näkökulmasta uudelleensijoittuminen on usein melko harvinainen tapahtuma. Näin ollen monelta muuttoa suunnittelevalta organisaatiolta puuttuu käytännön kokemus siitä, mitä prosessi vaatii. Tämän hankkeen haastattelututkimuksessa kävi ilmi, että organisaatiot eivät välttämättä prosessiin ryhtyessä hahmota, miten moniulotteinen prosessi heillä on edessään.

Rasila ja Nenonen (2008) tunnistivat viisi eri riskiryhmää, jotka liittyvät prosessiin. Taloudellisia riskejä ovat mm. kustannusten ennustamisen vaikeus ja kustannusarvion epävarmuus. Vaikeus arvioida tarvittavan tilan määrää sekä epävarmuus siitä, millä tavalla uudet työskentelytavat pitäisi huomioida tilanhaussa, ovat toiminnallisia riskejä. Yrityskulttuuriin liittyvät riskit ovat uuden tilan soveltuvuus organisaatiokulttuuriin nähden sekä vaikutukset työntekijöiden tyytyväisyyteen. Muutolla saattaa myös olla vaikutus

Uudelleen-
sijoittumisen liittyy
erilaisia riskejä

organisaation saavutettavuuteen sidosryhmien ja työntekijöiden näkökulmasta, tätä kutsutaan sidosryhmäriskiksi. Lisäksi, uusien tilojen kyky vastata tulevaisuuden tarpeisiin on tulevaisuuteen liittyvä riski.

Tämän hankkeen haastattelututkimuksessa selvitettiin vastikään muuttaneiden organisaatioiden prosessissa kohtaamia haasteita. Osa haasteista oli organisaatioiden itse tunnistamia, toiset vuorostaan haastatteluissa esille tulleita asioita, joita haastateltavat eivät itse tunnistanee. Haasteet voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, jotka ovat prosessin johtaminen, substanssiosaamisen puute, sekä organisaatiomuutoksen johtaminen.

Prosessin johtaminen

Monelle organisaatiolle itse prosessin johtaminen osoittautui hankalaksi. Yksi haasteista oli tarkoituksenmukainen resursointi ja organisointi (Taulukko 6). Prosessin laajuus ja moniulotteisuus tuli monelle yllätyksenä ja näin ollen ei prosessin hoitamiseen ollut allokoitu riittävästi resursseja. Kun uudelleensijoittumiseen liittyviä tehtäviä hoidettiin omien tehtävien ohessa, kärsivät siitä omat tehtävät. Lisäksi useat haastateltavat kertoivat, että kokonaisuuden johtaminen kaikkine tehtävineen, päätöksineen ja alihankkijoineen oli ollut haasteellista. Osalta puuttui täysin projektinjohtaja, joka olisi ollut vastuussa kokonaisuudesta.

Yleinen ongelma uudelleensijoittumisprosessissa on aikataulu. Vanhasta tilasta pitää luopua tiettyyn määräaikaan mennessä ja pahimmassa tapauksessa sen suhteen ei joustoa ole, vaikka uuden tilan valmistuminen myöhästyisikin. Tämän totesivat myös haastateltavat. Aikataulutukseen liittyvät ongelmat mainittiin johtuvan toisaalta myöhäisestä projektin aloituksesta sekä myös epärealistisesta aikataulutuksesta. Esimerkiksi uusien kalusteiden pitkät toimitusajat yllättivät ja aiheuttivat mutkia matkaan.

Kolmas esille tullut prosessin johtamiseen liittyvä haaste oli projektin sisäinen viestintä. Prosessin moniulotteisuudesta johtuen yksittäiset ratkaisut, päätökset ja toimenpiteet vaikuttavat useaan muuhun ratkaisuun, päätökseen ja toimenpiteeseen. Näin ollen onnistunut prosessi vaatii sujuvaa tiedonsiirtoa sekä projektioorganisaation sisällä että alihankkijoille ja näiden välillä. Tämän toteuttaminen oli kuitenkin tuottanut vaikeuksia osassa organisaatioissa.

Prosessin johtaminen ontuu usein liian kevyestä suhtautumisesta sekä resurssipulasta johtuen

Taulukko 6 Prosessin johtamiseen liittyvät haasteet

Teema	Haaste	Lisätiedot
Prosessin johtaminen	Resursointi ja organisointi	Prosessin hoitaminen aikaa vievää, johtaen oman työn kärsimiseen Kokonaisuuden johtaminen haasteellista Alihankintaketjun hallitseminen Projektin kokonaisuus ei kenenkään hallussa
	Aikataulus	Myöhäinen projektin aloitus Epärealistinen aikataulus Aikataulun tärkeyden aliarvioiminen
	Viestintä	Projektiorganisaation sisäinen viestintä Viestintä alihankkijoiden kanssa

Substanssiosaamisen puute

Uudelleensijoittuminen ei ole tavalliselle organisaatiolle kovin yleistä toimintaa. Näin ollen harvalla organisaatiolla on ennestään laaja osaamisphoja asioista, jotka prosessiin liittyy. Haastatteluissa tuli esille useita substanssiosaamisen puutteeseen liittyviä haasteita, jotka organisaatiot olivat kohdanneet. Prosessin alussa organisaation tarpeiden määrittely oli tehty puutteellisesti, tai jätetty tekemättä, joka kostautui myöhemmin prosessin vaiheissa tai lopputuloksessa. Esimerkiksi yksi haastateltava kertoi, että prosessin aikana ilmaantui erinäisiä ongelmia, koska prosessin alussa ei mietitty teknisiä vaatimuksia riittävän kattavasti.

Myös tilavaihtoehtojen kartoittaminen, vertailu ja päätöksenteko mainittiin haastavina tehtävinä. Osalle haku oli tuottanut ongelmia vähäisten vaihtoehtojen takia, joillekin tilanne oli päinvastainen ja haaste muodostui vaihtoehtojen suuresta määrästä. Lisäksi välittäjien toiminta aiheutti hämmennystä, sillä haastateltavat eivät täysin ymmärtäneet heidän toimintatapaansa. Tilanhakua kuvailtiin jopa ”viidakkona”, koska useat välittäjät esittelivät samoja tiloja.

Kohteen valinnan jälkeen vaikeuksia tuotti riittämätön ymmärrys teknisistä tarpeista sekä huonot päätökset tilasuunnittelussa. Lisäksi IT-ratkaisun toteuttamista pidettiin vaikeana, mutta toiminnan kannalta erittäin tärkeänä tehtävänä. Organisaation toimialasta riippuen, IT-infrastruktuurin valmistumisen myöhästymisellä voi olla merkittäviäkin vaikutuksia organisaation toimintaan.

Näiden lisäksi haastatteluissa tuli esille erityisosaamista, jota organisaatiot olisivat kaivanneet uudelleensijoittumisprosessinsa aikana. Näihin kuului parempi ymmärrys sopimusjuridiikasta, verotusasioista (esim. toiminnasta

Välittäjien
toiminta aiheutti
hämmennystä

riippuva alv:n vähennysoikeus), kiinteistöjen ympäristötehokkuudesta ja kustannusestimoinnista. Lisäksi parempi käsitys toimistomarkkinoista ja näiden toimintatavoista ja toimijoista olisi antanut organisaatioille paremman neuvotteluaseman käytyihin keskusteluihin mahdollisten vuokranantajien kanssa.

Taulukko 7 Substanssiosaamisen puutteeseen liittyvät haasteet

Teema	Haaste	Lisätiedot
Substanssi-osaamisen puute	Tarvemäärittely	Puutteellinen tavoitteiden määrittely Puutteellinen tilaominaisuuksien määrittely Kritiikin puute
	Vaihtoehtojen löytäminen ja vertailu	Vaihtoehtojen löytäminen Vaihtoehtojen vertailu Haun toteutus Välittäjien toiminta
	Tilan toteutus	Huonot päätökset tilasuunnittelussa Riittämätön ymmärrys teknisistä tarpeista
	IT-ratkaisun toteuttaminen	IT-muuton riskin hallinta IT-vaatimusten määrittely ja varmistus IT-muuton toteutus aikataulussa
	Muun substanssi-osaamisen puute	Markkinaymmärryksen puute Verotusasioiden ymmärtäminen Sopimusjuridiikan ymmärtäminen Ympäristötehokkuuden ymmärtäminen Kustannusestimointi

Organisaatiomuutoksen johtaminen

Muutoksen läpivieminen henkilöstön kanssa osoittautui useasti haasteeksi. Uusien työtekotapojen käyttöönotto ei ollut niin mutkatonta kuin ennakkoon ajateltiin, ja moni haastateltava oli yllätynyt henkilöstön muutosvastarinnasta ja muutuskritiikistä. Todettiin vaikeaksi hallita henkilöstön lyhyen ja pitkän aikavälin suhtautumista organisaatioon. Yksi haastateltava mainitsi, että ilmapiiri joidenkin yksiköiden välillä oli kärsinyt muuton johdosta, toinen haastateltava vuorostaan esitti huolensa organisaation kyvystä toimia houkuttelevana työnantajana siitä huolimatta, että nykyään toimittiin avotilassa. Lisäksi yhtenä haasteena oli ollut henkilöstön muutosvastarinnan viestiminen ylimmälle johdolle, joka ilmeisesti oli pysynyt tietämättömänä henkilöstön reaktioista.

Osassa organisaatioissa työntekijöitä oli osallistettu jollain määrin prosessin aikana, esimerkiksi kyselyillä, työpajoilla tai jatkuvilla palautekanavilla. Näistä

Muutuskritiikki ja vastarinta yllätti

ponnistuksista huolimatta, osa haastateltavista totesi että kaikkia työntekijöitä ei onnistuttu kuuntelemaan ja että ensi kerralla henkilöstöä tulee osallistuttaa paremmin. Toisaalta, yksi haastateltava mainitsi demokraattisen tilasuunnitteluprosessin aiheuttaneen kaaosta ja toinen haastateltava totesi osallistavan prosessin olleen sen verran työläs ja aikaa vievä, että seuraavalla kerralla ei välttämättä ryhdytä samaan.

Taulukko 8 Organisaatiomuutoksen johtamiseen liittyvät haasteet

Teema	Haaste	Lisätiedot
Organisaatiomuutoksen johtaminen	Muutoksen toteuttaminen henkilöstön kanssa	Henkilöstön lyhyen tähtäimen reaktioiden hallitseminen Henkilöstön pitkän aikavälin suhtautumisen hallitseminen Toimintatapojen muuttaminen Muutosvastarinnan välittäminen johdolle
	Henkilöstön osallistaminen	Ei ymmärretty osallistuttaa Koko henkilöstön huomioinen Osallistuttaminen haastavaa ja aikaa vievää
	Viestintä	Viestintä henkilöstölle Huhujen hallitseminen ja väärän tiedon liikkumisen estäminen

5 Uudelleensijoittuminen henkilöstön näkökulmasta

Kuten jo edellä on todettu, voi uudelleensijoittumisella olla merkittäviä vaikutuksia muuttavan organisaation henkilöstöön. Näin ollen ei ole samantekevää, millä tavalla prosessi hoidetaan ja mitä henkilöstö on siitä mieltä. Kuitenkin aikaisempia tutkimuksia henkilöstön kokemuksista uudelleensijoittumisprosessista on hyvin vähän. Aikaisemmat tutkimukset henkilöstön kokemuksista uudelleensijoittumisesta keskittyvät lähes poikkeuksetta pitkän matkan uudelleensijoittumisiin. Pitkän matkan muutoiksi katsotaan sellaiset muutot, joissa organisaatio siirtää toimintansa satoja, tai jopa tuhansia kilometrejä, täysin eri maantieteelliselle alueelle, jolloin työntekijöiden on siirrettävä myös kotinsa, mikäli jatkavat työskentelyänsä organisaatiossa (kts. esim. Carter (1999) ja Rabianski (2007)). Tämänkaltaiset uudelleensijoittumiset ovat kieltämättä suuri muutos henkilöstölle, mutta tilanne onkin niin erilainen, etteivät tutkimuslöydökset kuvaile henkilöstön kokemuksia lyhyen matkan organisaatiomuutoista.

Toinen kirjallisuudessa usein toistuva lähestyminen henkilöstön kokemuksiin organisaatiomuutoista liittyy itse tilan vaikutukseen. Tämänkaltaiset tutkimukset fokusoivat usein henkilöstön kokemuksiin tilasta ennen ja jälkeen muuton. Käytössä on usein erilaiset kyselyt, joissa mitataan esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyttä ja/tai koettua tuottavuutta vanhassa ja uudessa tilassa. Tutkimuksen kohteena on näin ollen kuinka eri tilaratkaisut ja –konseptit vaikuttavat henkilöstöön. Kyseiset tutkimukset ovatkin erittäin tärkeitä, sillä ne lisäävät ymmärrystä eri tilaratkaisujen toiminnallisuudesta ja käytettävyydestä, jota tarvitaan uusien tilojen suunnittelussa.

Esimerkiksi monitilatoimisto-konseptista on todettu, että suurin haaste on, että tilaa ei käytetä niin kuin on suunniteltu, johtaen tuottavuuden ja käyttäjätyytyväisyyden laskuun (Appel-Meulenbroek et al., 2011). Aktiviteetteihin perustuvassa monitilatoimistossa käyttäjille tarjotaan erilaisia tiloja, joiden on tarkoitus palvella käyttäjien päivän aikana vaihtelevien työtehtävien ja työntekotapojen sekä mieltymysten perusteella muuttuvia tarpeita. Hollannissa toteutetussa tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että peräti 68 % tutkimukseen

osallistuvista käyttäjistä ei vaihtanut työpistettä kertaakaan päivän aikana. Tutkijat ehdottavat ratkaisuksi tähän käyttäjien osallistamista suunnitteluprosessiin sekä opastamista ja valmennusta uuteen työntekotapaan osana implementointiprosessia (Appel-Meulenbroek et al., 2011).

Myös Bull ja Brown (2012) sekä Vischer (2011) ovat todenneet, että viestintä, osallistaminen ja osallistuminen edesauttavat muutoksen hyväksymistä uuden tilan käyttöönottoprosessissa. Näin olleen muutoksen toteuttajia suositellaan, muutoksen laajuudesta riippuen, antamaan myös käyttäjille sananvaltaa ja vastuuta uuden työympäristön suunnittelussa. Tiedottamista muutoksen eri vaiheissa pidetään erittäin kriittisenä.

Haastetta lisää kuitenkin se, että työntekijät ovat kaikki erilaisia. Ihmisillä on erilaisia aikaisempia kokemuksia, he ovat luonteeltaan erilaisia ja suhtautuvat muutokseen eri tavalla. Työympäristömuutoksia tarkastelevat tutkimukset käsittelevät usein henkilöstöä yhtenä homogeenisena ryhmänä, eikä yksilöinä joilla kaikilla on omat taustansa. Tällä hetkellä tiedetään siis hyvin vähän yksilön kokemuksista uudelleensijoittumisprosessista. Tässä hankkeessa pyrittiin viidellä tapaustutkimuksella lisäämään ymmärrystä siitä, kuinka yksilön kokemus uudelleensijoittumisesta muotoutuu. Kohteina oli viisi äskettäin muuttanutta organisaatiota, joista haastateltiin kahta eri ryhmää: muuttoprosessia hoitaneet henkilöt sekä yksittäiset työntekijät. Prosessia hoitaneiden henkilöiden haastattelujen perusteella pystyttiin luomaan ymmärrys siitä, mitä organisoivan tahon näkökulmasta oli tehty ja miten prosessi oli edennyt. Työntekijät, joilla ei ollut muuttoprosessissa virallista tehtävää, vuorostaan kertoivat oman näkemyksensä ja kokemuksensa prosessista. Tämän jälkeen näiden kahden ryhmän vastauksia vertailtiin organisaatiokohtaisesti.

Viestintä ja henkilöstön osallistuminen ja osallistaminen oli hyvin eri tasoilla tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Vähimmillään viestintä oli koostunut muutamasta sähköpostista, enimmillään uuden työympäristön suunnittelu oli täysin luovutettu henkilöstön edustajille. On siis luonnollista, että tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kokemukset vaihtelevat suuresti, mutta tämä on otettu huomioon analyysiä tehdessä. Kokemusten välittämiseksi tässä luvussa on käytetty suoria lainauksia haastattelunauhoituksista.

5.1 Prosessi työntekijän silmin

Tutkimus osoitti, että harvalla työntekijällä oli selkeä ymmärrys siitä, mitä heidän organisaation uudelleensijoittumisprosessissa oli tapahtunut. Useilta puuttui ymmärrys siitä, miksi organisaatio oli muuttanut, millä perusteella uutta tilaa oli etsitty ja miksi kyseinen tila oli valittu, kuka hoiti prosessia, millä tavalla prosessi

Huhuja ja
spekulointia ilmeni
kaikissa
organisaatioissa

oli hoidettu, sekä miksi tietyt päätökset oli tehty. Monet kysymykset olivat jääneet vastaamatta, mutta virallisen tiedon puuttuminen ei kuitenkaan tarkoittanut ettei työntekijät yrittäneet ymmärtää tapahtunutta. Huhuja ja etenkin spekulointia henkilöstön keskuudessa ilmeni kaikissa organisaatioissa. Tämä käynnistyi viimeistään kun virallinen tiedotus uuden tilan etsimisestä oli annettu:

"[...] siinä vaiheessa ku oli tiedotettu että muutetaan ja etsitään vaihtoehtoja, niin siin vaiheessa varsinki spekulointiin hyvinki paljon" (Yritys A)

Vaihtoehtoisesti, kahvipöytäkeskustelu oli saattanut lähteä käyntiin jo aikaisemmin jonkin ympäristöstä saadun "vihjeen" perusteella:

"[...] kesän jälkeen ku me tultiin töihin ni oli semmosia huhuja kahvipöydässä että joo että nyt se, meidän toimitusjohtaja Tanskasta on käynyt täällä että nyt me varmaan muutetaan jonnekin" (Yritys E)

Ymmärryksen luominen muuttui siis sosiaaliseksi prosessiksi, jossa työntekijät yhdessä pyrkivät luomaan käsityksen siitä, mitä oli tapahtumassa.

Yleisesti työntekijöillä oli hyvin rajallinen ja suoraviivainen ymmärrys siitä, miksi organisaatio lähti hakemaan uutta tilaa ja minkälaista tilaa haettiin. Haastateltavat mainitsivat pääsääntöisesti syiksi joko kustannussäästöt, tai tarpeen lisätä tai vähentää tilaa.

"Kallis vuokra. Paljon tilaa ja eiköhän se siitä lähteny sitte et haluttiin karsia kustannuksia." (Yritys D)

Suurin osa haastateltavista ei siis tunnistanut organisaation mahdollisia muita "pehmeämpiä" motiiveja ja tavoitteita, kuten esimerkiksi toimintakulttuurin muutosta, uusien työntekotapojen käyttöönottoa tai sisäisen viestinnän parantamista. Tämä peilautui myös haastateltavien näkemykseen siitä, millä perusteella tiloja oli etsitty ja valittu. Yleisin vastaus tähän kysymykseen oli "hinta". Kun lopullinen sijainti ja tila oli valittu ja työntekijät olivat saaneet tästä tiedon (joko virallista tai epävirallista tietä), yrittivät he ymmärtää miksi kyseinen sijainti ja tila oli valittu. Koska useimmat eivät olleet tietoisia organisaation hakukriteereistä, käyttivät he usein omaa päättelykykyä selityksen luomiseksi. Yleinen tapa oli päätellä lopputuloksen perusteella mitkä tilanhakukriteerit olivat saattaneet olla:

"[...] sijainneista päätellen, niin mä uskosin että ne yritti kattoo sellasta, joka olis mahdollisimman lähellä nykystä, tai sillosta sijaintia, jollon tulee mahdollisimman vähän jurputusta" (Yritys A)

Tämä saattoi kuitenkin johtaa pikemminkin henkilöiden näkökulmasta uskottaviin kuin paikkansapitäviin päätelmiin, ja antoi usein työntekijälle hyvin yksiselitteisen selityksen siitä, mitä organisaatio haki ja miksi kyseiseen tilaan

Mikäli tietoa ei ole
saatavilla, luodaan
selitys usein omaa
päättelykykyä
käyttäen

päädyttiin. Yhdessä organisaatiossa osa työntekijöistä oli ryhtynyt jopa hieman rohkeampiin spekulointeihin:

"[...] kylhän siit nyt kaikennäköistä epävirallista keskustelua käytiin, tyyliin sitä että missä johto itse asuu suhteessa tähän [sijaintiin]" (Yritys E)

Suurimmalla osalla haastateltavista, organisaatiosta riippumatta, oli hyvin rajallinen ymmärrys siitä, miten uutta tilaa oli haettu ja mitä asioita oli huomioitu. Hakuprosessin kompleksisuus ei siis kulkeutunut henkilöstölle asti. Tämä saattoi vuorostaan johtaa tyytymättömyyteen ja epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen, koska uskottiin että henkilöstön toiveita oli joko tietoisesti jätetty huomioimatta tai ei viitsitty ottaa selville. Mikäli työntekijät olisivat ymmärtäneet organisaation tilatarpeita, mukaan lukien mahdollisia erityisvaatimuksia (kuten lastauslaituri, tietty määrä varastotilaa ensimmäisessä kerroksessa ja toimistotila vähintään kolmannessa kerroksessa), olisivat he kenties ymmärtäneet, ettei montaa vaihtoehtoa ollut tarjolla. Tämä olisi vuorostaan voinut auttaa työntekijöitä hyväksymään lopullisen sijainti- ja tilapäätöksen paremmin.

Sijaintipäätöksen lisäksi myös osa tilaan liittyvistä päätöksistä oli joillekin työntekijöille epäselviä. Esimerkiksi tilanteissa, joissa kaikille työntekijöille ei ollut mahdollista järjestää nimettyä pysäköintipaikkaa, ihmettelivät jotkut haastateltavat millä perusteella paikat oli jaettu. Lisäksi organisaatiossa, jossa uudessa tilassa osalle annettiin oma huone ja osalle työpiste avotilasta, ihmeteltiin kriteerejä, joilla työntekijät oli sijoitettu näihin eri vaihtoehtoihin. Tämä epäselvyys aiheutti epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja tyytymättömyyttä, jota olisi voitu ainakin lieventää kertomalla millä perusteella päätökset oli tehty, jolloin epäoikeudenmukaisuuden tunne olisi kenties ollut hieman vähäisempi.

Epäoikeudenmukaisuuden aiheuttama tyytymättömyys paheni vielä entisestään, kun annettu selitys ei vaikuttanut uskottavalta. Näin kertoi esimerkiksi työntekijä, jolle sanottiin, ettei hän voi saada omaa huonetta koska huoneita ei ole. Kuitenkin hän näki vielä kuukausien päästä vapaita huoneita käytävällä:

"[...] pyysin huonetta sitten heti ku me tultiin tänne. Mä en tienny että missä mä istun, niin sitten se, tos oli tyhjiä huoneita useampia muun muassa. Mulle vaan ilmotettiin että ei ole vapaina ja sit se silti oli kuukausia, tyhjillään ja tavallaan mun omasta mielestä siin on edelleen yks tyhjillään niin.. Nää on niinku sellasia asioita että, sitä ei kykene ymmärtämään. Ja ne on sellasia ainaki niinku henkilökohtasesti mä voin sanoo joo et ne on, se loukkaa. Se on, se on toisen tietoista tallaamista joka on tyhmää. Se voi olla, motivaattorin dissaja [...]. Osalla varmaan on, parempiki että se on esimerkiks istuu avokonttorissa se toimii paremmin. Mun oma työnkuva on sellanen että se ei taas toimi." (Yritys C)

Epäuskottava
selitys lisäsi
tyytymättömyyttä

Toisessa organisaatiossa oikeudenmukaisuuden ja johdon tulemisen samalle viivalle kerrottiin auttavan siirtymistä omista huoneista avotilaan:

"[...] alkuunhan se oli kauheen se että kun, ettei saatu omia, mitään omia tiloja, sanotaan että tietyn tason esimiehekään, niin se oli alkuun kauhee kolaisu, mut äkkiähän siihen tottui. Ja sitten sanotaan, että täällähän oli sitten johtokin aika silleen, miten mä sanoisin, osa johtajista, siis ihan johtoryhmän jäsenistäkin tuli samalle viivalle, eli ei nekään halunnu mitään omia koppeja ja muuta. Että sekin must tuntui että se auttoi sitä sulautumista, että täällähän ei ollu kuin sit, tai edelleenkin kuin joillakin henkilöillä oma huone." (Yritys A)

Useimmille haastateltaville oli kuitenkin epäselvää, ketkä tarkalleen olivat osallistuneet prosessiin ja ketkä olivat tehneet päätöksiä liittyen niin sijaintiin kuin tiloihin. Tämä saattaa osaltaan vielä vähentää prosessin oikeudenmukaisuuden tunnetta ja toisaalta se tarkoittaa myös, etteivät työntekijät tienneet keneltä kysyä lisätietoja epäselvissä tilanteissa.

Työntekijät kuvailivat prosessinaikaisen tunnelman henkilöstön keskuudessa odottavaisena mutta myös skeptisenä. Huolenaiheina olivat mm. uusi sijainti, millä tavalla avotilassa työskentely tulee sujumaan, sekä pysäköintipaikkojen sekä arkistointitilojen riittävyys. Monelle nämä huolet osoittautuivat turhiksi ja tyytymättömyys oli jo lieventynyt.

Tutkimuksessa kysyttiin haastateltavilta myös mitä mieltä he näin jälkeempään olivat lopputuloksesta sekä prosessista. Odotetusti, mielipiteet vaihtelivat työntekijöiden kesken. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että sekä sijainti että tilaratkaisu nostattivat tunteita. Vaikka kaikki organisaatiot muuttivat pääkaupunkiseudun sisällä, esiintyi sijaintiin liittyen merkittävää tyytymättömyyttä jopa siihen asteeseen, että kerrottiin joidenkin harkitsevan tai jo vaihtaneen työpaikkaa tämän takia.

Haastateltavat mainitsivat myös useita positiivisia seurauksia uudelleensijoittumisesta. Kerrottiin, että uusissa työtiloissa oli huomattavasti tehokkaampaa työskennellä, uudet tilat olivat tuoneet ihmiset lähemmäksi toisiaan, yleinen tunnelma työpaikalla oli parantunut, ja sisäinen kommunikaatio oli parantunut. Uuteen työympäristöön muuttaminen symboloi myös uuden alkua:

"Fiilis sillon oli että "nytte täs on uusi alku, ja siirrytään vähän vanhasta ja nyhjäsestä ilmeestä ja koko hommast tavallaan moderniin, nykyaikaseks, ja tavallaan, moderniks ja nykyaikaseksi yritykseksi kaikin puolin". Et kyl se, kyl sillä tavalla niin se kyllä, toimi kyllä ihan motivaattorina ja sai aikaan semmosta yhteistä henkeä" (Yritys A)

Positiivisia seurauksia: tehokkaampaa työskennellä, parempi tunnelma ja sisäinen tiedonsiirto parantunut

5.2 Työntekijöiden kokemukset viestinnästä ja osallistamisesta

Vallitseva mielipide viestinnästä henkilöiden keskuudessa oli, että sitä oli liian vähän. Tämä oli yleisintä organisaatioissa, joissa viestintä oli ollut hyvin rajoittunutta, mutta myös muissa organisaatioissa jotkut yksilöt kokivat, ettei heille kerrottu riittävästi.

Yleisin mielipide oli, ettei annettu riittävästi tietoa

Tutkimus kuitenkin osoitti, että saman organisaation sisällä saattoi esiintyä suuriakin eroja eri työntekijöiden mielipiteissä tiedotuksesta sekä tietoisuustasoissa. Jotkut työntekijät tiesivät enemmän kuin toiset, vaikka heihin teoriassa oli kohdistunut samat viestintätoimenpiteet. Yksi esimerkki tästä liittyi uuden tilan hakemiseen, jossa yksi työntekijä kertoi:

”Joo, kyl se tiedotettiin, että oli tietty ryhmä, joka oli käynyt katsomassa oliko 17 eri paikkaa ja tämmöistä. Ja etsittiin täältä Helsingin ja Espoon suunnasta, koska täältä päin on kaikki nykyiset työntekijät, asuvat täällä.” (Yritys D)

Hänen kollegansa samasta yrityksestä vuorostaan totesi:

”Mä en itse siitä oikein päässyt perille, että kuka tekee, kuka päättää ja minne.. Nää ei näkyny meille asti mun mielestä ollenkaa.” (Yritys D)

Annettu tieto ei siis tavoita kaikkia samalla tavalla. Haastatteluista nousi esille kolme selitystä näille eroavaisuuksille. Ensiksi havaittiin, että työntekijän sosiaalinen piiri ja kontaktit organisaation sisällä saattoivat vaikuttaa tämän tietämyksen tasoon. Esimerkiksi tämä haastateltava totesi, että hän mahdollisesti sai enemmän tietoa kuin muut:

Annettu tieto ei tavoita kaikkia samalla tavalla

”Kyl mä oikeesti sain ihan riittävästi [tietoa]. Mulla tosin oliko siinä vieressä istumassa henkilö, joka oli aina sisällä niist asioista, et saatoin saada vähän enemmän ku muut.” (Yritys A)

Lisäksi työntekijän oma aktiivisuus ja näkemys omasta vastuusta aktiivisesti hakea tietoa näyttivät vaikuttavan siihen, miten he kokivat tiedotuksen. Kun yhden työntekijän kokemus tiedotuksesta oli tämä:

”Siis tiedottaminenhan oli ihan retuperällä” (Yritys E)

Totesi hänen kollegansa:

”Kyllä mä sain [riittävästi tietoa] et jos mä en tienny, mä kysyin.” (Yritys E)

Jälkimmäinen haastateltava ei ollut ainut, joka koki täysin luonnolliseksi käydä kysymässä lisätietoja, mikäli jokin asia askarrutti. Samalla toiset harmittelivat, etteivät he tienneet riittävästi, eivätkä varsinaisesti ajatelleet sitä mahdollisuutta, että olisivat itse oma-aloitteisesti kysyneet. Vaikutti siltä, että heidän näkemyksensä mukaan tiedon toimittaminen heille oli ennen kaikkea prosessia hoitaneiden vastuu.

Kolmas, ja kenties yksinkertaisin, selitys erilaisiin kokemuksiin prosessin tapahtumista oli ajankohta, jolloin eri työntekijät olivat aloittaneet työnsä. Muutama haastateltava oli tullut organisaation palvelukseen vasta prosessin käynnistymisen jälkeen, jolloin he olivat jääneet paitsi alkupään mahdollisista työntekijäselvityksistä ja tiedotuksista. Esimerkiksi yhdessä tapauksessa työntekijä ei tiennyt, että organisaatio oli prosessin alussa selvittänyt työntekijöiden työmatkoja sijaintipäätöksen tueksi, ja harmitteli turhaan ettei työntekijöitä ollut huomioitu.

Organisaatioiden toimenpiteet osallistuttaa henkilöstöä prosessiin vaihtelivat. Osassa tutkitussa organisaatiossa työntekijöiden osallistuminen rajoittui pelkästään omien tavaroiden pakkaamiseen, eikä työntekijöille annettu mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksiin millään tasolla. Näissä haastateltavat mainitsivat, että he olisivat halunneet tuoda äänensä esille etenkin sijaintivalintaan ja oman tiimin tilan suunnitteluun liittyen.

Ne työntekijät, joilla oli ollut mahdollisuus osallistua, olivat siihen tyytyväisiä. Haastatteluissa mainittiin, kuinka työskentely on motivoivaa työympäristössä, jota on itse ollut toteuttamassa:

”Ja toisaalta se lisää myös omalla tapaa työmotivaatiota kun on, työskentelee olosuhteissa mihin on itse saanu vaikuttaa ja mitä on saanu olla itte tekemässä.”
(Yritys B)

Myös itse prosessilla ja sen johtamistavalla todettiin olevan vaikutus ilmapiiriin:

”Mutta kyl, tavallaan just se että miten se tehtiin niin superinnostavasti, se homma, niin mun mielestä se oli ehkä jopa erinomainen esimerkki siitä et miten voidaan saada aikaan semmosta, fiilistä organisaatiossa sillä että muutetaan uusiin tiloihin. Et kyl toi mun mielest kaikinensa, oikeen jopa erittäin hyvä. (Yritys A)”

Lisäksi prosessin toteutuksen mainittiin, sekä hyvässä että pahassa, heijastavan organisaation toimintatapaa:

”[...] se, ehkä heijastaa siis semmosta et yrityksellä ihan oikeesti ja johdolla on halu kuulla henkilökuntaa ja henkilökunta saa osallistua, elikä semmonen niin sanotusti henkilökunnan arvostaminen ja heidän mielipiteiden arvostaminen [...]. Niin kyllä se henkii siis semmosta et halutaan sitouttaa henkilökuntaa ja henkilökuntaa halutaan kuulla.” (Yritys B)

Tässä organisaatiossa mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työympäristön toteutukseen oli luonut hyvän ilmapiirin työntekijöiden keskuudessa. Kuten yllä oleva sitaatti kertoo, koettiin tämä osoituksena, että työntekijät ovat tärkeitä ja että organisaation johdolla on aito halu kuunnella alaisiaan.

Mielikuva
prosessin
toteutuksesta
heijastettiin
mielikuvaan
koko
organisaatiosta

Toisessa organisaatiossa osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuden puute johti vuorostaan päinvastaiseen johtopäätökseen:

”[...] siis tää selvensi sitä että meil ei oo paljoo mitään sanottavaa täällä, loppujen lopuks et kaikki, se on tää sanelupolitiikka tuolt, putkesta, kerrotaan mitä tehään.”
(Yritys E)

Tässä tapauksessa vaikuttaa siltä, että jo kenties olemassa oleva tyytymättömyys organisaatiokulttuuriin vahvistui entisestään, kun työntekijä tunsu, että hän ja hänen työtoverinsa oli täysin ohitettu ja päätökset oli tehty korkeammalla organisaation hierarkiassa.

5.3 Yksilön ominaisuuksien vaikutus kokemukseen

Edellä oleva kuvaus työntekijöiden kokemuksista uudelleensijoittumisprosessista osoitti selkeästi sen, kuinka saman organisaation työntekijöiden kokemukset saattavat olla hyvinkin erilaisia. Tämä herättää kysymyksen siitä, mitkä yksilölliset asiat vaikuttavat kokemuksen muodostumiseen. Tätä aihetta tutkittiin tarkemmin yhdessä Melbournen yliopiston kanssa, jossa yksi laitos (Faculty of Architecture, Building and Planning) muutti kampusalueella väliaikaisiin tiloihin. Laitos on rakennuttamassa kokonaan uutta rakennusta kahden edellisen tilalle, mikä tarkoitti koko laitoksen toiminnan siirtämistä väliaikaisiin tiloihin, kahden vanhan rakennuksen purkamista ja kokonaan uuden rakennuksen pystyttämistä vanhojen rakennusten paikalle. Tässä tutkimuksessa haastateltiin 15 työntekijää (10 % henkilöstöstä) ennen ja jälkeen väliaikaisiin tiloihin muuton, ja toiset 15 työntekijää täyttivät sähköistä päiväkirjakyselyä 2-3 kertaa, henkilökohtaisesta muuttoajankohdasta riippuen.

Tutkimus lisäsi ymmärrystä siitä, mitkä yksilölliset tekijät vaikuttavat yksilön muuttokokemukseen, ja millä tavalla ne vaikuttavat. Vaikuttavina tekijöinä esille nousivat aikaisemmat tilakokemukset, aikaisemmat muuttokokemukset, toimenkuva ja työntekotapa, luonne, ja elämäntilanne. Seuraavaksi kuvaillaan lyhyesti millä tavalla kukin näistä vaikutti työntekijöiden kokemuksiin.

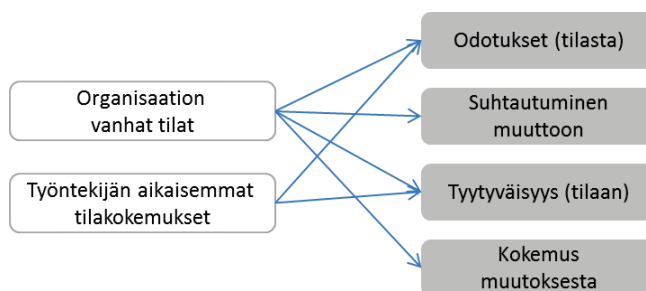
Aikaisemmat tilakokemukset

Tutkimus osoitti, kuinka työntekijän aikaisemmat tilakokemukset vaikuttivat siihen, mitä tämä odotti uusilta tiloilta ennen muuttoa, ja mitä mieltä oltiin uusista tiloista muuton jälkeen (Kuva 13). Aikaisemmilla tilakokemuksilla tarkoitetaan sekä tilaa, jossa organisaatio toimi ennen muuttoa, mutta myös työntekijän tilakokemukset edellisillä työpaikoilla.

Kysyttäessä mitä osallistujat odottivat uusilta tiloiltaan, nojautuivat vastaukset usein vanhoihin tiloihin. Uuden tilan oletettiin olevan vähintään yhtä ”hyvä” ja sisältävän vähintään samat toiminnallisuudet kuin organisaation vanhat tilat.

Työntekijät aikaisemmat tilakokemukset vaikuttavat odotuksiin ja tyytyväisyyteen

Voidaan siis sanoa, että saavutettu etu oli kehittynyt tietynlaiseksi oletusarvoksi. Moni tutkimukseen osallistunut kuvaili myös jälkeenpäin mielipidettään uusista tiloista vedoten organisaation vanhoihin tiloihin, toisin sanoen tiloihin, joissa toimittiin ennen kyseessä olevaa muuttoa. Useat vastaukset olivat komparatiivin muodossa, uusi tila on ”suurempi”, ”parempi” tai ”valoisampi”. Mielenkiintoista oli myös, kuinka uudessa tilassa esiintynyttä ongelmaa ilmastoinnin kanssa vähäteltiin, koska myös vanhassa tilassa oli ollut kyseisiä ongelmia.



Kuva 13 Aikaisempien tilakokemusten vaikutus kokemukseen

Tutkimuksessa tuli esille myös hyvin konkreettinen esimerkki siitä, kuinka kokemus vanhasta tilasta vaikutti työntekijöiden kokemukseen uudesta tilasta. Kahdella työntekijällä, jotka uudessa tilassa sijoittuivat saman käytävän varrelle, oli täysin päinvastaiset kokemukset sisäisen viestinnän mahdollisuuksista uusissa tiloissa. Samasta tilasta huolimatta, toisen mielestä tieto liikkui uudessa tilassa erittäin hyvin, toinen kertoi että sisäinen viestintä ja hiljaisen tiedon siirtyminen tulee olemaan haaste. Tämä johtui yksinkertaisesti siitä, että kyseiset työntekijät olivat vanhoissa tiloissa istuneet eri paikoissa ja olivat tottuneet täysin eritasoiseen kanssakäymiseen ympärillä olevien työntekijöiden kanssa.

Lisäksi, osa haastateltavista toi esille kokemuksensa aikaisemmilta työpaikoilta. Yksi työntekijä kuvaili esimerkiksi uutta tilaa tylsäksi, sillä hänen aikaisemmalla työpaikalla oli ollut hienoja taidekuvia seinillä, eikä hän ymmärtänyt minkä takia seiniä ei nyt voitu koristaa taiteella. Kaksi muuta työntekijää totesi uuden tilan olevan hyväksyttävällä tasolla, koska he olivat aikaisemmillä työpaikoilla kokeneet heidän sanojensa mukaisesti ”surkeita” työolosuhteita, ja tämä uusi tila oli kuitenkin niitä parempi.

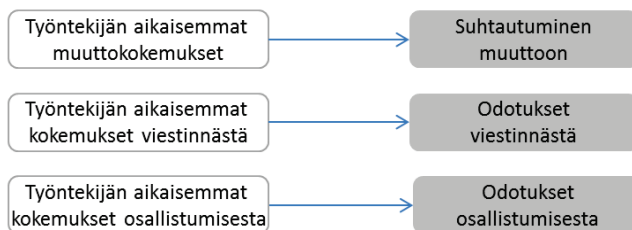
Aikaisemmat muuttokokemukset

Tutkimus ilmensi, kuinka yksittäisen työntekijän aikaisemmat kokemukset muuttoprosesseista vaikuttivat tämän yleiseen suhtautumiseen muuttoon sekä prosessiin kohdistuviin odotuksiin (Kuva 14). Mikäli aikaisemmin koetut muuttoprosessit olivat olleet häiritseviä ja stressaavia, odotti työntekijä myös

tulevaa muuttoa kauhulla. Jälkeenpäin kuitenkin todettiin, että muutto ei ollutkaan niin järkyttävä kokemus.

Tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä oli erilaiset odotukset prosessin viestinnästä ja osallistumismahdollisuuksista. Yhtenä selittävänä tekijänä paljastui niin ikään aikaisemmat kokemukset. Esimerkiksi työntekijä, joka aikaisemmalla työpaikalla oli kokenut osallistavan muuttoprosessin, jossa työntekijät osallistuivat työympäristön suunnitteluun, odotti vastaavaa osallistumismahdollisuutta myös tässä prosessissa. Näin ollen työntekijä pettyi, kun mahdollisuutta ei tullut. Samanaikaisesti työyhteisössä oli muita työntekijöitä, joilla ei ollut käynyt edes mielessä, että työntekijöille voisi tarjota mahdollisuutta osallistua suunnitteluun.

Osallistavan prosessin kokenut työntekijä odottaa todennäköisesti osallistumismahdollisuuksia jatkossakin



Kuva 14 Aikaisempien prosessikokemusten vaikutus kokemukseen

Toimenkuva ja työntekotapa

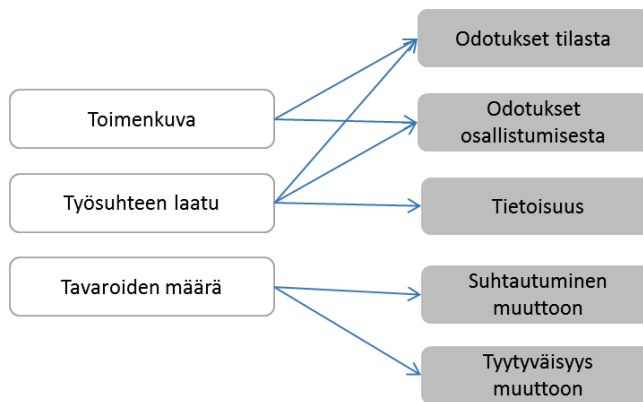
Aikaisempien kokemusten lisäksi, merkittäviksi tekijöiksi osoittautuivat työntekijän työsuhteeseen liittyvät seikat ja työntekotapa (Kuva 15). Ensinnäkin osa-aikaisessa tai määräaikaisessa työsuhteessa olevilla työntekijöillä oli kollegoihinsa verrattuna vaatimattomammat odotukset tulevasta työympäristöstä. Lisäksi harva odotti mahdollisuutta vaikuttaa tulevan työympäristön suunnitteluun, järkeillen itse että heidän on paras pysytellä taka-alalla kun kuitenkin ovat ”vain” osa-aikaisessa tai määräaikaisessa työsuhteessa. Samanlaista ajattelua oli havaittavissa myös työntekijöillä, jotka suorittivat organisaatiossa ns. tukitehtäviä tai jotka kokivat sijoittuvansa ruohonjuuritasolle organisaation hierarkiassa.

Osa-aikaisessa tai määräaikaisessa työsuhteessa olevilla vaatimattomampia odotuksia tilasta ja prosessista

Lisäksi työsuhteen luonteella oli myös hyvin käytännöllinen vaikutus yksittäisen työntekijän tietoisuuteen prosessin tilasta ja suunnitelmista. Yksi osa-aikaisesti työskentelevä haastateltava kertoi, kuinka merkittävä osa prosessiin liittyvästä tiedosta viestitettiin organisaation kuukausipalaverissa. Nämä palaverit pidettiin aina samana viikonpäivänä, joka sattui olemaan yksi niistä päivistä, jolloin hän ei koskaan ollut paikalla. Vaikka ongelma ei ollut yleinen, vaikutti tämän erittäin

yksinkertainen asia merkittävästi kuitenkin kyseisen työntekijän kokemukseen koko prosessista.

Toinen hyvin käytännöllinen vaikuttava tekijä oli yksittäisten työntekijöiden tavaroiden määrä. Kuten yleensä yliopistoissa, oli osa akateemisista työntekijöistä ollut talossa hyvinkin pitkään ja vuosien varrella kerryttäneet melkoisia määriä henkilökohtaisia tavaroita. Samalla nuoremmilla akateemikoilla sekä tukipalveluita suorittavilla työntekijöillä oli huomattavasti vähemmän arkistoitavaa ja säilytettävää. Moni haastateltava vetosi tähän pohdittaessa omaa suhtautumista muuttoon: joko todettiin muuton olevan helppo, koska tavaroita on vähän, tai vaihtoehtoisesti nähtiin tuleva prosessi erittäin työläänä ja häiritsevänä sillä pakattavaa on paljon eikä kaikille tavaroille tule uudessa tilassa löytymään paikkaa.



Kuva 15 Toimenkuvan ja työntekotavan vaikutus kokemukseen

Luonne ja elämäntilanne

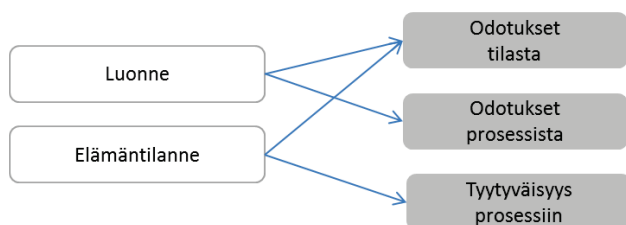
Viimeinen ryhmä tekijöitä, jotka vaikuttivat yksittäisen työntekijän kokemukseen, oli työntekijän luonne ja elämäntilanne (Kuva 16). Huomioitavaa on, että tässä tutkimuksessa ei suoritettu luonnetestejä, vaan kyseessä on henkilöiden itse esille tuomat ja mainitsevat luonteenpiirteet ja näiden vaikutukset heidän kokemuksiin.

Henkilöt, jotka eivät olleet kovin huolestuneita tulevasta muutoksesta ja muutosta, huomauttivat usein olevansa muutoskykyisiä, hetkessä eläviä, ja virran mukana kulkevia. He uskoivat, että kaikki sujuu hyvin eivätkä esimerkiksi murehtineet sitä, miltä uusi tila näyttäisi. Toisaalta huolta uudesta tilasta esittävät saattoivat samaan hengenvetoon todeta, että he ovat vähän nirsoja eivätkä halua tyytyä mihin tahansa.

Haastateltavat mainitsivat luonteenpiirteensä myös liittyen heidän suhtautumiseen prosessiin ja etenkin tiedotukseen. Huolettomiksi itsensä kuvailevat eivät kokeneet tarvetta tietää sen enempää tulevasta tai prosessin kulusta, kunhan heillä olisi riittävästi tietoa siitä, mitä heidän itse oli tehtävä ennen muuttoa. Toiset, enemmän kontrollihaluiset, toivoivat vuorostaan mieluummin enemmän kuin vähän tietoa.

Luonteenpiirteen lisäksi myös henkilökohtainen elämäntilanne mainittiin yksittäisissä tapauksissa vaikuttaneen kokemukseen. Peräti kaksi työntekijää oli samanaikaisesti muuttanut uuteen kotiin ja he totesivat molemmat, että kodin muuttaminen oli lisännyt toimistomuuton jo ennestään aiheuttamaa stressiä. Nämä olivat vain yksittäisiä sattumia mutta ne kuitenkin osoittavat, että työntekijän yksityiselämässä tapahtuvat merkittävät asiat saattavat vaikuttaa yksittäisen työntekijän kokemukseen.

Jopa elämäntilanne vaikutti yksilön kokemukseen uudelleen-sijoittumisesta



Kuva 16 Luonteen ja elämäntilanteen vaikutus kokemukseen

5.4 Työntekijöiden kokemuksista opittua

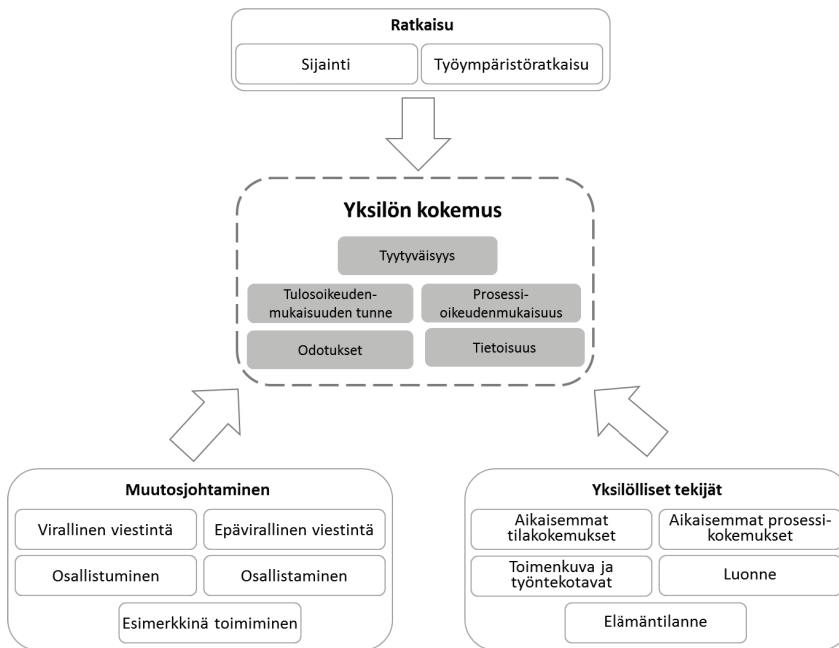
Tämän luvun tarkoituksena oli antaa parempi kuva siitä, kuinka työntekijät yksilöinä kokevat uudelleensijoittumisen. Yhteenvetona voidaan todeta, että yksilön kokemus on monimutkainen ja siihen vaikuttaa moni muu tekijä, kuin pelkästään lopullinen työympäristöratkaisu. Henkilöstön odotukset, tietoisuus, oikeudenmukaisuuden tunne ja tyytyväisyys perustuvat nimittäin osittain muutosjohtamisen toimenpiteisiin, joihin organisaatio ryhtyy sekä siihen, millä tavalla ne toteutetaan. Mikäli esimerkiksi päätöksiä ei perustella ja viestitty tieto ei tunnu uskottavalta, saattaa se johtaa epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen ja tyytymättömyyteen (Kuva 17).



Kuva 17 Prosessin toteutuksen merkitys

Työntekijät eivät ole homogeeninen ryhmä, johon muutostoimenpiteet vaikuttavat samalla tavalla

Työntekijät eivät kuitenkaan ole homogeeninen ryhmä, johon muutostoimenpiteet vaikuttavat samalla tavalla, jolloin lopputuloksena saadaan keskenään yhtä tyytyväinen tai tyytymätön ryhmä työntekijöitä. Usein todetaan kuitenkin helposti, että keskimäärin henkilöstö oli tyytyväinen, mutta "ainahan joukosta löytyy muutama valittelija". Tässä tutkimuksessa osoitettiin, kuinka työntekijöiden odotuksiin, tietoisuuteen ja tyytyväisyyteen vaikuttavat niin ikään heidän aikaisemmat tila- ja prosessikokemukset, toimenkuva ja työsuhte, sekä luonne ja elämäntilanne (Kuva 18). Ymmärtämällä paremmin mitkä asiat aiheuttavat valituksia ja miksi työntekijät kokevat asiat eri tavalla, voidaan jatkossa kasvattaa tyytyväisten osuutta tämäntyyppisissä muutosprosesseissa.



Kuva 18 Yksilön uudelleensijoittumiskokemuksen muodostuminen

6 Uudelleensijoittumisen palvelut nyt ja tulevaisuudessa

6.1 Nykyinen asiantuntijapalvelutarjonta

Uudelleensijoittumista harkitsevalle organisaatiolle on tarjolla erilaisia asiantuntijapalveluita, kuten esimerkiksi vuokralaisedustus, työympäristökonsultointi, ja sisustussuunnittelu. Hankkeessa keskityttiin kuitenkin tarjonnan osalta pääosin vuokralaisedustuspalveluihin, eli niin sanottuihin 'tenrep'-palveluihin.

Suomessa kaupalliseen näkökulmaan fokusoituneita vuokralaisedustuspalveluita tarjoavat toistaiseksi lähinnä kansainväliset konsulttitalot pääosin kansainvälisille ja suurille organisaatioille, jotka ovat tottuneet käyttämään palvelua kansainvälisillä markkinoilla toimiessaan. Sen sijaan kotimaisten yritysten tietoisuus palvelusta näyttäisi olevan verrattain heikohkoa.

Vuokralaisen etuja ajava välitystoiminta on suhteellisen uusi, mutta selkeästi kasvava palvelukenttä. Se on yleistynyt laajemmassa mittakaavassa Yhdysvalloissa jo 1980-luvulla. Saadakseen varmasti markkinatilannetta ja yleisiä ehtoja vastaavan sopimuksen vuokralaiset alkoivat käyttää kiinteistömarkkinat ja omistajat hyvin tuntevia konsultteja, jotka neuvoivat ja olivat heidän tukena neuvotteluissa. Tätä kautta syntyi markkinarako vuokralaisten edustamiselle uudelleensijoittumisessa, vuokrasopimuksen uudelleen neuvottelussa sekä uusien tilojen rakentamisessa. (Morris 2000.)

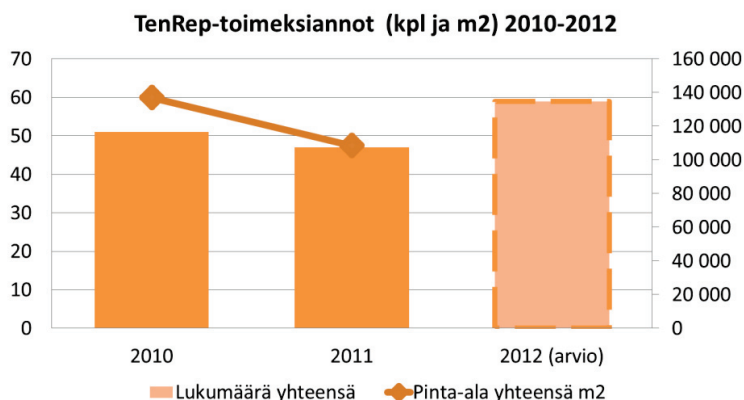
Suomeen vuokralaisedustus on rantautunut kansainvälisten vuokralaisten ja palveluntarjoajien kautta

Suomeen vuokralaisedustuspalvelut ovat rantautuneet toimitilamarkkinoiden kansainvälisten vuokralaisten ja kansainvälisten palveluntarjoajien kautta. Kansainvälisesti toimivat palveluntuottajat sekä kansainväliin käytäntöihin tottuneet vuokralaiset ovat osaltaan muuttaneet ja tulevat muuttamaan suomalaisten toimitilamarkkinoiden toimintatapoja kansainvälisten käytäntöjen mukaisiksi, kun ne esittelevät uusia ulkomaisia käytäntöjä ja palveluita.

Kansainvälisten toimijoiden tulo uusine, aiemmin tuntemattomine palvelumalleineen, ja toisaalta yritysten tarve tehostaa toimintaansa ja keskittyä ydinliiketoimintaansa ovat luoneet pohjan erikoisasiantuntijuutta edellyttävälle palveluille. Tämän erikoistuneen tietotaidon kysynnän lisääntyminen on antanut

palveluntarjoajille mahdollisuuden edelleen kehittää toimintaansa ja tuoda markkinoille yhä enenevässä määrin uusia palvelumalleja. Kansainvälistyminen ja uusien kansainvälisten palveluntarjoajien tulo Suomen markkinoille on toisaalta myös kiristänyt kilpailua palveluntuottajien välillä. Kilpailun kiristyminen on pakottanut palveluntuottajat erikoistumaan yhä enemmän sekä kiinnittämään huomiotaan palvelujen laatuun ja kokonaisvaltaisuuteen. Erikoistuminen on tapahtunut esimerkiksi uusia palvelukonsepteja lanseeraamalla, mikä antaa selityksen myös vuokralaisedustuspalveluille.

Vaikka vuokralaista edustavan konsultin rooli on perusteltua niin alan kirjallisuuden kuin haastattelututkimuksen havaintojenkin perusteella, on Suomessa toimeksiantojen määrä toistaiseksi jäänyt suhteellisen vähäiseksi, noin viiteenkymmeneen vuosittain. Toisaalta, koska suuri osa toimeksiantoista on isojen kansainvälisten vuokralaisten kanssa solmittuja ja koska nämä yritykset myös käyttävät pinta-alallisesti isoja määriä toimitiloja, on neliömetreissä mitattuna toimeksiantojen osuus ollut suhteellisesti suurempi, luokkaa 100 000 – 140 000 m² vuosittain. Verrattuna tätä siihen, että n. 300 000 – 400 000 m² (KTI 2013) edestä solmitaan vuosittain uusia vuokrasopimuksia pääkaupunkiseudulla, on vuokralaisedustuspalveluiden markkinaosuus välitystoiminnasta suurempi.



Kuva 19 Vuokralaisedustuspalveluiden toimeksiannot 2010-2012

6.2 Asiantuntijapalvelut kansainvälisillä markkinoilla

Suomen vuokralaisedustuspalvelumarkkinoiden lisäksi tutkittiin palvelua Yhdysvaltojen Atlantassa sekä Australiassa. Palvelut ovat kehittyneet kahdella eri tapaa: paikallisesta kysynnästä alkaneesta paikallisesta kehityksestä (Atlanta sekä Australia) ja muista maista tapahtuneen palvelukysynnän laajenemisen myötä (Suomi). Atlantassa vuokralaisedustuspalvelut vastasivat markkinoiden

kysyntätarpeeseen: välittäjät tunnistivat tarpeen sille, että joku edustaisi vuokralaisia neuvotteluissa vuokranantajan kanssa. Myös Australiassa on koettu paljon paikallista kehitystä palvelussa, olkoonkin että osa käytännöistä on saatettua omaksua myöhemmin muista maista.

Intressiristiriidat ja palkkiorakenteet ovat keskeisiä kysymyksiä

Mahdollisesti yksi keskeisimmistä aiheista koskien vuokralaisedustusta ovat intressiristiriidat sekä palkkiorakenteet ja se, kuka palkkion maksaa. Erityisesti Australian markkinoilla intressiristiriidat näyttäisivät olevan ajankohtainen aihe. Atlantan markkinoiden sanottiin toimivan luottamuksen ja konsulttien maineen perusteella, eikä vakiintuneita palkkiorakenteita juuri kyseenalaisteta. Toiminta on myös läpinäkyvää koska kaikki osapuolet tietävät miten palkkiot määräytyvät ja kuka maksaa ne.

Ideaalitilanteessa markkinoilla olisi vain yksi käytäntö palkkionmaksajan määräämisen suhteen

Keskeistä markkinoiden toimivuuden kannalta olisikin tilanne jossa ei vallitse samanaikaisesti useita erilaisia käytänteitä palkkionmaksajan ja/tai palkkion määrääytymisperusteen suhteen. Australiassa epäselvä tilanne vaikuttaisi olevan yksi isoimpia haasteita yhdistettynä kovaan kilpailuun. Näistä haasteista huolimatta palvelun käytölle tuntuisi olevan yhä kasvupotentiaalia kun taas Atlantassa lähes kaikki organisaatiot käyttävät jo palvelua jolloin kasvupotentiaalia ei juuri enää ole.

Vuokralaisedustuksessa tulee painottaa strategista neuvonantoa

Palvelun sisältö kaikilla kolmella markkinoilla näyttäisi noudattavan vastaavaa kaavaa jossa uudelleensijoittumisen eri vaiheissa toteutetaan erilaisia tehtäviä. Haastattelututkimuksen perusteella voitiin kuitenkin nähdä eroavaisuuksia sen suhteen minkä vaiheen painoarvoa korostetaan ja missä nähdään olevan suurin palvelun lisäarvo. Yleisesti vuokralaisedustuksen lisäarvon voidaan nähdä koostuvan kahdesta seikasta: 1) tuen saamisesta organisaation todellisten tarpeiden ymmärtämisessä sekä nämä tarpeet täyttävän ratkaisun löytämisessä, ja 2) ajan sekä rahan säästämässä siten, että käytössä on joku, jolla on markkinatuntemusta kartoittaa vaihtoehdot sekä huolehtii vuokraneuvotteluista. Siinä missä Atlantassa fokuksen koettiin olevan enemmän markkinoiden ymmärtämisessä, tilavaihtojen löytämisessä sekä vuokrasopimusneuvotteluissa edustamisessa, Australialaiset vuokralaisedustaja painottivat enemmän vuokralaisen bisnestarpeiden todellista ymmärtämistä.

Taulukossa 9 on eritelty yhteenvetona Atlantan, Australian sekä Suomen markkinoiden erityispiirteitä.

Taulukko 9 Vuokralaisedustuksen markkinoiden erityispiirteitä eri maissa

	USA (Atlanta)	Australia	Suomi
Määritelmä	Palvelu, jossa yksi eksklusiivinen neuvonantaja tukee vuokralaista optimaalisten tilojen löytämisessä sekä optimaalisten vuokrasopimusehtojen neuvottelussa tai nykyisen vuokrasopimuksen uudelleenneuvottelussa.	Riippuu keneltä kysytään. Yleisesti palvelu nähdään neuvonantona uudelleensijoittumista harkitseville vuokralaisille, jonka keskiössä on vuokralais-vuokranantaja suhteen. Joidenkin mukaan keskeistä on että vuokralainen maksaa palkkion.	Kaupallinen neuvonantopalvelu jota tarjotaan vuokralaisille. Palvelun sisällön ja palkkion maksajan osalta markkinakäytännöt eivät ole yksiselitteisiä.
Alkuperä ja kehitys	Kehittynyt 80-luvun aikana, alkuperä on perinteisessä vuokravälityksessä. Tarve tukea vuokralaisia vuokraneuvotteluissa tunnistettiin välittäjien toimesta, jotka alkoivat näin ollen edustaa vuokralaisia.	Kehittynyt 90-luvun aikana. Osa kiinteistöneuvonantoa tarjoavista tahoista alkoi keskittyä käyttäjä-organisaatioihin tarjoten myös vuokralaisedustusta.	Kehittynyt 2000-luvun aikana. Konsepti on alunperin tuotu Suomeen globaalien kiinteistökonsulttien toimesta, alunperin täyttämään olemassa olevien kansainvälisten asiakkaiden tarpeita.
Tenrepin markkina-osuus	Noin 95-98% kaikista vuokrasopimuksista solmitaan siten että mukana on vuokralaisen edustaja.	Vaihtelevia arvioita. Erään arvion mukaan Sydneyssä n. 25 % vuokrasopimuksista tehdään vuokralais-edustuksen kautta, toisen arvion mukaan n. 70 % yli 1000 m ² vuokrasopimuksista mukana on vuokralais-edustus.	Noin 50-60 projektia vuosittain koko maassa.
Palvelun tarjoajat	Lähes kaikki kiinteistökonsultit tarjoavat jotain vuokralais-edustuksen muoto. Voidaan jakaa kolmeen ryhmään: <i>isot</i> – toimivat kansallisella ja kansainvälisellä tasolla, nähdään ”varmana valintana”; <i>keskikokoiset</i> – erikoistuneet sekä joustavat palveluntarjoajat <i>pienet</i> – usein erikoistuneet tietyllä maantieteelliselle alueelle, tarjoavat myös muita palveluita	Voidaan ryhmitellä kahdella eri tavalla: 1) Isot globaalit kiinteistökonsultit / pienet itsenäisesti toimivat yritykset 2) Lähellä perinteisen välitystoiminnan toimintatapoja toimivat / ne, joiden palvelu keskittyy vuokralaisen tarpeiden ymmärtämiseen.	Pääasiassa isot globaalit kiinteistökonsultit, mutta myös joitain Euroopan tasolla toimivia sekä paikallisia yrityksiä.
Asiakas-organisaatiot	Kaikenlaiset ja kaiken kokoiset organisaatiot. Ne harvat, jotka eivät käytä palvelua ovat joko erittäin pieniä tai erittäin isoja (resurssit omasta takaa talon sisällä)	Kaikenlaiset organisaatiot, mutta yleensä yli 1 000 m ² tilatarpeen omaavat; lisäksi myös pienemmän tilatarpeen omaavia.	Pääasiassa isot globaalit asiakkaat jotka tottuneet käyttämään palvelua muillakin markkinoilla. Yleensä tilatarve yli 500 m ²

	USA (Atlanta)	Australia	Suomi
Palvelun sisältö	Vaihtelee riippuen asiakkaasta, yleensä alkaa strategisella suunnittelulla ja päättyy vuokrasopimus-neuvotteluihin ja vuokrasopimuksen allekirjoittamiseen.	Vaihtelee riippuen asiakkaan tarpeista ja palveluntarjoaja-organisaation palvelukokonaisuudesta.	Yleensä pitää sisällään (ainakin) markkina- ja tarveanalyysin, tilavaihtoehtojen kartoituksen ja vertailun sekä vuokrasopimus-neuvottelut.
Keskeinen lisäarvo	Asiakkaan ymmärtäminen, parhaan tilan löytäminen ja optimaalisimman ratkaisun saavuttaminen markkinatietämyksen ja kontaktien avulla.	Organisaation tukeminen sen todellisten tarpeiden ymmärtämisessä.	Markkinatietämys, taloudelliset säästöt, säästetty aika ja vaiva sekä erityisosaamista vaativien tilanteiden hoitaminen.
Palkkion maksaja	Aina vuokranantaja --> ei vuokrasopimusta, ei palkkiota	Joko vuokralainen tai vuokranantaja.	Ensisijaisesti vuokranantaja mutta erilaisia käytäntöjä esiintyy.
Palkkio-rakenne ja -taso	Palkkiorakenteet hyvin vakiintuneita: 1 kk:n vuokra + 3-4 % jäljellä olevasta vuokra-ajasta.	Useita tapoja palkkionmuodostumiselle: Kiinteä hinta per m ² ; 1 kk:n vuokra; tuntiveloitus; kiinteät palkkiot projektin eri vaiheille; tai prosenttiosuus neuvotteluista säästöistä. Palkkiotaso asettuu yleensä n. 30-40 AUD/m ² -tasolle.	Prosenttiperustainen palkkio joka vastaa n. 1-2 kk:n vuokraa. Myös muita palkkiorakenteita käytetään.
Markkinoide n haasteet	Kova kilpailu, asiakkaiden löytäminen, markkinoiden syklisyys.	Kilpailu joka johtaa hintojen polkemiseen, osa näkee myös intressikonfliktit haasteena.	Vuokranantajien välittäjien perinteiset toimintatavat, puutteellinen tietämys konseptin olemassaolosta paikallisten toimijoiden keskuudessa, rakennusliike-vetoisuus toimialalla.
Tulevaisuus	Isot palveluntarjoajat jatkavat kasvuaan ostamalla pienempiä toimijoita. Pienet, erikoistuneet toimivat tulevat pärjäämään.	Perinteisen vuokraustoiminnan markkinaosuus tulee vähenemään kun taas vuokralaisedustus-markkinat kasvaa.	Vuokralaisedustus-markkinan kasvulle on potentiaalia. Tämä kuitenkin edellyttää suurempaa tietoisuutta palvelusta kotimaisten yritysten keskuudessa.

6.3 Vuokralaisten tiedostamat palvelutarpeet

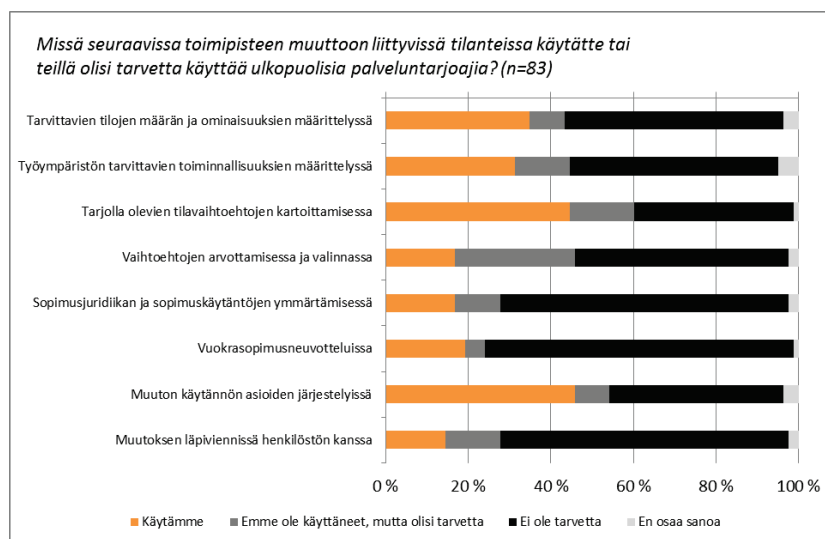
Uudelleensijoittuminen on yksittäiselle organisaatiolle melko harvinainen tapahtuma. Näin ollen harvalle organisaatiolle on kerääntynyt sellaista laajaa osaamista, jota prosessin onnistunut toteuttaminen vaatii. Uudelleensijoittuminen koostuu lukuisista tehtävistä ja päätöksistä, jotka vaativat sekä erityisosaamista, että yksinkertaisesti paljon resursseja. Tämän perusteella voisi ajatella, että organisaatiot hakisivat ulkopuolista asiantuntija-

apua, kun mahdollinen muuttopäätös lähestyy. Tätä palvelutarvetta ja -kysyntää selvitettiin hankkeessa sekä kyselyn että haastattelututkimuksen avulla.

Kysely lähetettiin kaikille organisaatioille pk-seudulla, joissa henkilöstömäärä ylitti 50 henkilöä. Vastauksia saatiin 95 kpl, joista 83 otettiin mukaan analyysiin (1 vastaus jätettiin analyysin ulkopuolelle keskeneräisenä, 11 vastausta jätettiin pois koska samasta organisaatiosta oli useampi vastaus).

Kyselyssä pyydettiin vastaajia kertomaan, mikäli he olivat käyttäneet palveluntarjoajaa, eivät käyttäneet mutta olisi tarvetta, tai ei ole tarvetta palveluntarjoajalle eri nimettyjen tehtävien osalta. Vastaukset osoittivat selvästi, että uudelleensijoittumisen palveluiden kysyntä on Suomessa melko alhainen (Kuva 20). Lähes kaikissa tehtävissä enemmistö vastasi kielteisesti palvelutarpeeseen.

Asiantuntija-
palveluiden
käyttö melko
vaatimatonta



Kuva 20 Uudelleensijoittumisen palveluiden kysyntä

Eniten ulkopuolisia palveluntarjoajia oli käytetty tarjolla olevien tilavaihtoehtojen kartoittamisessa (45%, joiden lisäksi 16% koki tarvitsevänsä apua) kun vuorostaan vaihtoehtojen arvottamisessa ja valinnassa vain 17 % oli käyttänyt palveluntarjoajaa, mikä kuvastaa kuinka välittäjät dominoivat markkinoita. Kenties hieman yllättäen, vastaajat kaipasivat vähiten ulkopuolista apua vuokrasopimusneuvotteluissa sekä sopimusjuridiikan ja sopimuskäytäntöjen ymmärtämisessä, sillä vain 24% kertoivat käyttäneensä tai tarvitsevänsä tukea neuvotteluihin ja 28 % sopimusjuridiikan ja sopimuskäytäntöjen ymmärtämiseen. Lienee perusteltua kysyä, mikäli yritysjohtajat todellakin näin laajasti ovat perehtyneet kiinteistöalan käytäntöihin, mekanismeihin ja esimerkiksi erilaisten vuokranantajien strategioihin? Lisäksi vain 28 % kertoi

Organisaatiot eivät tiedosta tarvetta muutosjohtamisen läpiviintiin liittyville palveluille

Kokemuksesta oppineena moni hyödyntäisi seuraavalla kerralla ulkopuolista asiantuntijaa

käyttäneensä tai tarvitsevana apua muutoksen läpiviennissä henkilöstön kanssa, mikä viittaa joko kehittyneeseen muutosjohtamisosaamiseen tai päinvastoin muutosjohtamisen tärkeyden tunnistamattomuuteen. Kysely ei valitettavasti anna vastausta tähän, mutta asiaan perehdyttiin tarkemmin haastattelututkimuksessa.

Kuten jo aikaisemmin tässä raportissa todettiin (kts. kohta 4.6 Muuttavan organisaation haasteet), olivat haastattelututkimukseen osallistuneet organisaatiot kohdanneet monenlaisia haasteita liittyen prosessin johtamiseen, substanssiosaamisen puutteeseen sekä organisaatiomuutoksen johtamiseen. Kuitenkin harva oli käyttänyt asiantuntijapalveluita kattavasti. Syyksi tähän osoittautui ensinnäkin suhtautuminen uudelleensijoittumisprosessiin: harva oli etukäteen ymmärtänyt, miten monimutkainen prosessi oli kyseessä ja kuinka paljon aikaa sen toteuttaminen vaatisi. Moni haastateltava totesi, että kokemuksesta oppineena hakisivat apua seuraavalla kerralla. Toinen syy asiantuntijoiden vähäiseen käyttöön oli epätietoisuus kyseisten palveluiden olemassaolosta. Esimerkiksi vuokralaisedustuspalvelut olivat useimmille täysin vieras käsite ja lisäksi vuokralaisedustuksen sekä välittäjätoiminnan välinen ero aiheutti selkeästi hämmennystä.

6.4 Asiantuntijapalvelutarjonta tulevaisuudessa

Tällä hetkellä vuokralaisten itse tiedostama tarve asiantuntija-avulle on suhteellisen vähäistä, ja mikäli vuokralaiset kokevat tarvitsevana ulkopuolisia palveluita, yleisimmin tarve on lähinnä avulle eri tilavaihtoehtojen kartoittamisessa sekä muuton käytännön asioiden järjestelyissä. Tästä huolimatta voidaan organisaatioiden kohtaamiin haasteisiin sekä kansainvälisiin vertailuihin nojautuen todeta, että uusien palveluiden kehittämiselle on potentiaalia. Ideaalitulanteessa uudelleensijoittumista harkitseville organisaatioille olisi tarjolla palveluita, jotka

- tarjoavat organisaatiolle tarvittavaa tietoa ja osaamista, jotta he voivat valistuneesti tehdä oikeita päätöksiä;
- vähentävät organisaatiolle kertyvää taakkaa ja antavat organisaation omien henkilöresurssien keskittyä ydintoimintaan;
- kattavat koko prosessin aina tarveselvityksestä käytönaikaiseen seurantaan asti; ja
- toimivat yhden luukun –periaatteella, jossa yksi taho koordinoi monimutkaista prosessia, eikä organisaation tarvitse asioida lukuisten alihankkijoiden kanssa.

Uudelleensijoittumiseen liittyvien asiantuntijapalveluiden tulisi jatkossa kattaa mahdollisimman laajasti uudelleensijoittumisprosessin kaikkia vaiheita. Nykyinen tilalähtöinen ja tilanhakuun keskittyvä palvelutarjonta voisi jatkossa kohdistua prosessin kaikkiin tehtäviin, esim.:

- Projektin johtaminen:
 - Alihankkijoiden valinta ja koordinoiminen;
 - Aikataulutus;
 - Viestintä;
 - Kustannusestimointi;
- Organisaation tarpeiden ja tahtotilan selvittäminen, pohjautuen yrityksen strategiaan ja vision;
- Organisaatiotarpeiden tulkitseminen tilatarpeiksi;
- Tilanhaku:
 - Tilanhakukriteerien määrittäminen;
 - Tilavaihtoehtojen kartoittaminen;
 - Tilavaihtoehtojen vertaileminen;
 - Neuvominen ja tukeminen päätöksenteossa;
- Vuokrasopimusneuvottelut;
- Työympäristön suunnittelu ja toteutus:
 - Työskentelytapojen kartoittaminen;
 - Tilasuunnittelu ja toteutus;
 - IT-infrastruktuurin suunnittelu ja toteutus;
- Muutosjohtaminen:
 - Työntekijöiden osallistaminen/osallistuminen;
 - Viestintä;
- Tilankäytön seuranta ja kehitystoimenpiteet.

Koska tietoisuuden taso saatavilla olevasta palvelusta on heikko, kysyntää ei tällä hetkellä saada kanavoitua palveluntarjoajille. Vaikka markkinavolyymit ovat vuokralaisedustuspalveluissa jääneet suhteellisen matalalle tasolle, ja kotimaisten yritysten tietoisuuden taso on vielä heikkoa, on palvelulle odotettavissa valoisa tulevaisuus. Tätä näkemystä voidaan perustella esimerkiksi sillä, että ulkoistamisen ja ydinliiketoimintaan keskittymisen ylipäätään on tunnistettu olevan tulevaisuuden selkeä trendi, josta vuokralaisedustus saa todennäköisesti oman osansa.

Markkinoiden kehittymisen kannalta keskeistä on levittää tietoisuutta uudelleen-sijoittumisen merkityvyydestä ja olemassa olevasta palvelu-tarjonnasta

Vuokranantajilla on potentiaalia kehittää vuokraus-prosessia asiakas-keskeisemmäksi muuttoon liittyvillä asiantuntija-palveluilla

Toisaalta yrityksiin kohdistuu paljon kustannuspaineita, joihin voidaan lähteä etsimään ratkaisua toimitilojen optimoinnista asiantuntijan avulla. Vaikka tulevaisuus voidaan nähdä jokseenkin valoisana, ottaa muutoksen tapahtuminen ja tietoisuuden leviäminen oman aikansa, erityisesti kotimaisten yritysten keskuudessa, joissa olennaisin palvelun kasvupotentiaali piilee. Kasvua voi tapahtua Suomen markkinoilla myös yhdessä muun maailman kanssa. Kun vuokralaisedustuspalvelut leviävät Euroopassa, alkavat myös suomalaiset kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset käyttämään palvelua ja huomaavat sen edut ja saattavat sitä kautta rantauttaa mallin myös Suomeen. Toisaalta nykyisten suurten konsulttitalojen keskittyminen pelkästään kansainvälisten yritysten uudelleensijoittumisprosessien hoitamiseen ei kasvata palveluiden markkinoita, koska uudelleensijoittumisten ja pääkonttoreiden määrä on Suomen markkinoilla rajallinen. Vuokralaisedustuksen markkinoiden tulevaisuuden kasvun takaamiseksi olisikin syytä saada levitettyä tietoisuutta uudelleensijoittumisesta yleisesti sekä siihen liittyvistä asiantuntijapalveluista kenttätöön ja onnistumistarinoiden kautta myös pienten ja keskisuurten organisaatioiden muodostamalle yrityssektorille.

Vuokranantajien olisi niin ikään syytä kehittää omia vuokrausprosessejaan kohti asiakaslähtoisempää suuntaa sillä varsinkin vuokralaisten aseman vahvistuessa suurehkon vajaakäytön vallitessa myös heidän neuvotteluasemansa on voimakkaampi. Tämä yhdistettynä kasvavaan tietoisuuteen saatavilla olevista palveluista johtanee tilanteeseen jossa aktiivisimmat ja palvelualttiimmat vuokranantajat tulevat erottumaan edukseen. Muuttoon liittyvien asiantuntijapalvelujen kuten sisustussuunnittelun, tilasuunnittelun, muuton koordinoinnin, it-infrastruktuurin siirtojen järjestämisen tai muutosviestinnässä avustamisen ja siten vuokralaisen sujuvan uudelleensijoittumisprosessin avulla voidaan saada parempi asiakaskokemus aikaiseksi ja sitä kautta tyydyttävämpi lopputulos. Keskeistä on kokonaisvastuullisempi lähestyminen uudelleensijoittumisen palveluihin.

7 Onnistuneen uudelleensijoittumisen elementit – suositukset muuttavalle organisaatiolle

7.1 Uudelleensijoittumisen organisointi

Kuten tässä raportissa useasti on todettu, on uudelleensijoittuminen monimutkainen prosessi, joka vaatii sekä osaamista että paljon henkilöresursseja. Organisaatioita suositellaan hyödyntämään tarjolla olevia asiantuntijapalveluita aina, kun organisaation sisältä ei löydy riittävää osaamista, kun halutaan taata ammattimainen projektin läpivienti sekä yksinkertaisesti oman ajan vapauttamiseksi ydintehtäviin. Ulkopuolisten asiantuntijoiden pitäisi olla yhtä luontevaa uudelleensijoittumisessa, kuin esimerkiksi konsultin palkkaaminen uuden IT-järjestelmän hankinnassa ja implementoinnissa. Asiantuntijoiden käyttämisestä huolimatta muuttavassa organisaatiossa tulee luonnollisesti olla myös ryhmä, joka vie asioita sisäisesti eteenpäin. Tähän sisäiseen organisoitumiseen ehdotamme neljää eri mallia, joiden soveltuvuus riippuu muutoksen laajuudesta ja organisaation tilanteesta, kuten muuton kiireellisyydestä.

Muutoksen laajuus

Omaa organisoitumismallia valittaessa, on otettava huomioon oman uudelleensijoittumisen muutoksen laajuus, sillä uudelleensijoittumiset eivät ole muutoksena samankaltaisia. Maantieteellisen siirtymisen ja työympäristömuutoksen laajuuden perusteella skenaarioita on neljä (Kuva 21). Mikäli organisaatio muuttaa hyvin lyhyen matkan, esimerkiksi saman toimistoalueen sisällä, hyvin samankaltaiseen työympäristöön, jossa tilakonsepti on sama ja työtehtävät säilyvät samana, on kyseessä rutiinimuutto. Tässä tapauksessa muutos on henkilöstön näkökulmasta vaatimaton. Mikäli vuorostaan muutetaan hieman kauemmas, voi muutos jo olla merkittävä. Jopa muutaman kilometrin siirtyminen saattaa aiheuttaa logistisia muutoksia, sekä henkilöstölle että muille sidosryhmille. Kuten tässä tutkimuksessa nähtiin, voi tämänkaltaisen logistinen muutos, jossa työympäristökonsepti säilyi samana mutta sijainti

muuttui merkittäväsi, aiheuttaa paljon mielipahaa ja tyytymättömyyttä henkilöstön keskuudessa.

Kolmas vaihtoehto on tilanne, jossa sijainti säilyy lähes samana, mutta työympäristökonsepti muuttuu merkittävästi. Tällaiseen muutokseen liittyy lähes poikkeuksetta organisaatiokulttuurin muutos, oli se sitten suunniteltu tai ei. Suurin muutos vuorostaan tapahtuu, kun organisaatio muuttaa uuteen sijaintiin ja samalla implementoidaan täysin uusi työympäristökonsepti. Tässä tapauksessa uudelleensijoittuminen on kuin uusi alku, sillä muuton yhteydessä organisaatio on jättänyt taakseen vanhat tutut käytännöt ja työnteotavat sekä sijaintiin liittyvät mielikuvat ja rutiinit.



Kuva 21 Uudelleensijoittumisen muutoksen laajuus

Organisoinnin mallit

Organisoinnismalli tulee valita muutoksen laajuuden sekä organisaation tilanteen mukaan

Luvussa 4.5 esitimme tutkimuksessa esille nousseet neljä eri organisoinnismallia, jotka erosivat työskentelyyn osallistuneiden henkilöiden ja henkilöstön perusteella. Kaikilla malleilla on etunsa ja haittansa, eikä yksi malli ole ylitse muiden vaan parhaiten soveltuva malli riippuu muuttavan organisaation tilanteesta.

Yhden miehen show-mallissa yksi tai kaksi henkilöä hoitaa lähes kaikki tehtävät itsenäisesti. Mallin suurin etu on sen tehokkuus, sillä päätökset syntyvät nopeasti kun vaihtoehtoja vertailemassa on vain yksi henkilö. Tämä tietysti olettaen, että vastuhenkilöllä on riittävästi mandaattia tehdä päätökset itsenäisesti. Mallin riskit ovat toisaalta, että kaikki työ kasaantuu yhdelle henkilölle. Lisäksi työskentely ei ole kovin läpinäkyvää, joten tämä työskentelytapa saattaa aiheuttaa

spekulointia päätösten subjektiivisuudesta. Näin ollen suosittelemme valitsemaan tämän mallin, mikäli

- kyseessä on rutiinimuutto, jossa henkilöstön näkökulmasta muutos on pieni; ja
- aikataulu on kireä.

On kuitenkin muistettava viestiä mitä on tehty, mitä päätetty ja miksi. Lisäksi tässä mallissa olisi erittäin suositeltavaa palkata asiantuntijoita avuksi, sillä työurakka saattaa kasvaa isoksi ja mikäli tehtävää hoitaa yrityksen toimitusjohtaja tai muu johtoryhmän tasoinen henkilö, lienee perusteltua että hänen aikansa säästetään yrityksen johtamiseen.

Virkamieshallitus –mallissa projektia varten kootaan työryhmä, joka koostuu oman aihepiirinsä asiantuntijoista, jotka ovat mukana ryhmässä ”virkansa” puolesta. Ryhmässä edustettuina ovat usein mm. HR, IT ja viestintä ja tästä johtuen malli varmistaa, että toteutettavassa muutoksessa on huomioitu kaikkia näkökulmia. Lisäksi tämän työskentelytavan etuna on työmäärän jakaminen usealle henkilölle. Riskinä on kuitenkin, että päätöksenteko hidastuu, etenkin mikäli päätökset vaativat koko ryhmän kokoontumisen ja hyväksynnän. Suosittelemme organisoitumaan tämän mallin mukaisesti, mikäli

- muutos on laaja ja vaatii monen asiantuntijan osaamista ja työmäärän jakamista usealle henkilölle.

Työskentelyn ja päätöksentehon tehostamiseksi on kuitenkin syytä jakaa selkeät vastuut työryhmän sisällä. Lisäksi tulee muistaa henkilöstön osallistaminen.

Orkesterijohtaja ja orkesteri-malli muistuttaa virkamieshallitus-mallia, mutta eri aihepiirin asiantuntijoiden sijaan ryhmän jäsenet koostuvat pääosin henkilöstön edustajista. Hyvin toteutettuna malli on siis hyvä muutosjohtamisen väline. Tämä malli on hyvä valinta, mikäli

- muutos on henkilöstön näkökulmasta laaja;
- on olemassa visio lopputuloksesta, jota toivotaan henkilöstön työstävän omannäköisekseen ja hyväksyvän; ja
- halutaan mahdollistaa henkilöstön osallistumisen mutta kuitenkin itse ohjata prosessia oikeaan suuntaan.

Työryhmän jäsenten valinta on kuitenkin tehtävä tarkasti. Jäsenet on hyvä valita laajasti organisaation eri yksiköistä, jotta mahdollisimman moni tuntee olevansa edustettuna ryhmässä. On jopa mahdollista antaa henkilöstön itse valita edustajansa ryhmään. On myös syytä harkita, mikäli tiedossa olevat mahdollisesti eniten muutoskriittiset saisi sitoutettua muutokseen työryhmätyöskentelyn avulla. Lisäksi on muistettava, että malli lupaa henkilöstölle jonkin asteista

päätäntävaltaa. Sitä on myös oltava, sillä muuten saattaa syntyä tilanne, jossa osallistumisesta huolimatta henkilöstö tuntee itsensä jyrätyltä.

Demokratia-mallissa tarkoituksena on, edellisen mallin tavoin, koota työryhmä henkilöstön edustajista. Tässä mallissa ryhmälle annetaan kuitenkin täysi vastuu prosessin tietyn osan hoitamisesta. Malli on erinomainen sitouttamiskeino, mikäli muutoksen laajuus on henkilöstön näkökulmasta laaja, sillä se antaa henkilöstölle mahdollisuuden tehdä itsenäisiä päätöksiä. Lisäksi vastuun antaminen henkilöstölle osoittaa, että heihin luotetaan. Mallia ei kenties ole realistista ajatella käytettävän uuden tilan hakuvaiheessa, mutta esimerkiksi työympäristön suunnittelussa on se osoittautunut olevan oiva sitouttamiskeino. Vaihtoehtoisesti on mahdollista myös antaa henkilöstötyöryhmälle vastuu jonkin tietyn alueen, esimerkiksi kokoontumistilojen, suunnittelusta mikäli vastuu koko suunnitteluprojektista olisi liian iso pala. Näin ollen, hyödynnä demokratia-mallia, kun

- muutos on henkilöstön näkökulmasta laaja ja vaatii perusteellisen sitouttamisen; ja
- henkilöstön keskuudesta löytyy henkilöitä, joilla on aikataulullisesti mahdollisuus antaa panoksensa projektiin.

On kuitenkin hyvä nimetä projektille vetäjä, sekä antaa projektiryhmälle selkeät ohjeet heidän valtuuksista. Lisäksi työryhmälle on annettava riittävät eväät tehtävän hoitamiseen, jotta osaamisen puute ei aiheuta ongelmia, sillä työryhmän jäsenillä ei luultavasti ole kokemusta vastaavan projektin hoitamisesta.

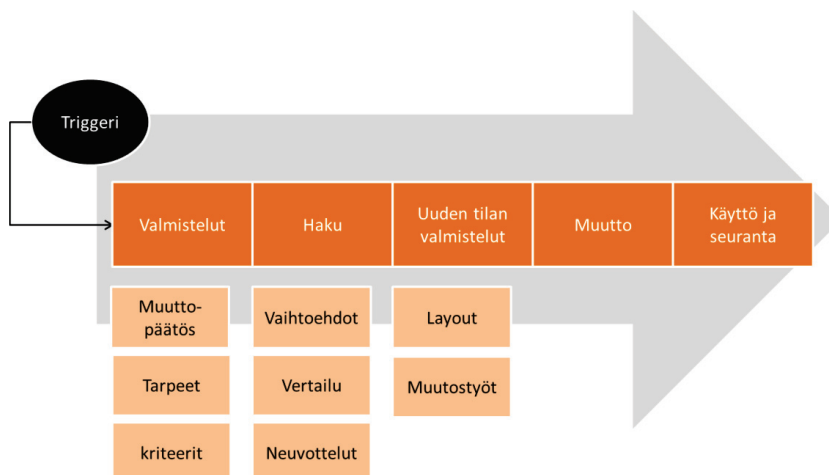
"Orkesterijohtaja + orkesteri"	"Demokratia"
<i>Päävastuullinen johtaa projektia varten koottua henkilöstötyöryhmää</i> + Henkilöstöllä edustus +/- Työpanos jakaantuu usealle henkilölle - Mahdollisesti hidastunut päätöksenteko - Kaikkien toiveita ei voida huomioida, orkesterijohtaja saattaa jyrätä → Sopii tilanteisiin, joissa halutaan henkilöstön ideoita ja/tai hyväksyntä tietyille asialle	<i>Vastuu siirretty henkilöstön edustajille</i> + Henkilöstön laaja osallistuminen +/- Työpanos jakaantuu usealle henkilölle - Hidas päätöksenteko - Mahdollinen osaamisen puute → Sopii tilanteisiin, joissa haetaan toimintatapojen ja organisaatiokulttuurin muutosta
"Yhden miehen show"	"Virkamieshallitus"
<i>1-2 henkilöä hoitavat itsenäisesti kaikki tehtävät</i> + Tehokas päätöksenteko + Mahdollisuus tehokkaaseen prosessiin - Vaikuttaminen yhden henkilön käsissä - Henkilöstön tarpeita ei huomioida - Vie paljon aikaa vastuussa olevalta henkilöiltä → Sopii parhaiten, kun muutos ei kovin laaja (rutiinimuutto)	<i>Päävastuullinen johtaa projektia varten koottua asiantuntijaryhmää</i> +/- Työpanos jakaantuu usealle henkilölle - Mahdollisesti hidastunut päätöksenteko - Ei henkilöstön edustusta → Sopii parhaiten hieman haastavampiin muutoksiin, jossa ei kuitenkaan henkilöstön näkökulmasta laajoja muutoksia

Kuva 22 Uudelleensijoittumisen organisoitumismallit

Edellä esitettyjä malleja voi myös tilanteen mukaan yhdistää saman prosessin aikana. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi tilanhaku hoidetaan yhdellä organisaatiolla, jonka jälkeen työympäristösuunnittelua varten muodostetaan uusi työryhmä. Mikäli vastuuhenkilöt vaihtuvat prosessin aikana, on kuitenkin tärkeää varmistaa, että kaikki tarvittava tieto jaetaan uusien vastuuhenkilöiden kanssa. Muuten on olemassa riski, että projektin alussa asetettuja tavoitteita ei saavuteta.

7.2 Suositukset prosessin eri vaiheisiin

Seuraavaksi käsitellään uudelleensijoittumisprosessin eri vaiheita sekä annetaan suosituksia niihin. Vaiheita on kaiken kaikkiaan viisi: valmistelu-, haku-, uuden tilan valmistelu-, muutto- sekä käyttö- ja seurantavaihe.



Valmisteluvaihe

Organisaation on syytä jo uudelleensijoittumisen valmisteluvaiheessa miettiä sen tarpeita tulevaisuutta silmällä pitäen. Huolellinen suunnittelu on tärkeää ja sen tulee lähteä liikkeelle nimenomaan organisaation tarpeista, eikä sen tarvitsemasta tilatarpeesta. Organisaatiotarvetta voidaan hahmottaa mm.

- Liiketoiminnan mahdollisten muutosten lähtökohdista
- Organisaation muuttuneen koon ja/tai rakenteen lähtökohdista
- Organisaatiokulttuurin kehittämisen lähtökohdista
- Organisaatiodynamiikan parantamisen lähtökohdista
- Organisaation tavoitteiden ja vision lähtökohdista

Varsinaisen muuttopäätöksen tulisi perustua rationaalsiin argumentteihin, jotka myös viestitään työntekijöille. Tätä kautta pystytään minimoimaan työntekijöiden keskuudessa liikkuvia huhuja ja tulevaisuuteen liittyvää epätietoisuutta, sekä saadaan heidät sitoutettua hankkeeseen alusta asti. Tarpeiden ja muuttopäätöksen pohjalta muodostuvat ensimmäiset kriteerit uusille toimitiloille jotka yleensä tarkentuvat vielä lisää hakuvaiheessa.

Hakuvaihe

Varsinaisessa soveltuvien tilojen kartoitus- ja hakuvaiheessa tulisi organisaation suorittaa tarvittavan laaja-alainen kartoitus hyödyntäen mahdollisimman montaa eri kanavaa. Tämä pitää sisällään niin julkisesti tarjolla olevat tilat kuin ei-julkisesti markkinoilla olevat tilat. Joissakin tapauksissa toimitilavälittäjillä ja -konsulteilla voi olla tarjolla tiloja jotka esimerkiksi ovat alivuokrattavia toisten käyttäjäorganisaatioiden tiloja, mutta jotka syystä tai toisesta eivät ole julkisesti tilamarkkinoilla.

Toteuttamalla mahdollisimman laajan kartoituksen organisaation asettamien kriteerien pohjalta on suurempi todennäköisyys saavuttaa parempi lopputulos. Esimerkiksi optimaalisinta sijaintia pohtiessa työntekijöiden kotien ja suunnitellun uuden sijainnin välisiä etäisyyksiä voidaan analysoida ja hakea sitä kautta soveltuvimmat sijainnit. Toisaalta sama pätee myös keskeisiin sidosryhmiin: joissakin tapauksissa voi uudelleensijoittuminen olla sijaintikriittisempää esimerkiksi kriittisten liikekumppanien sijaintien vuoksi.

Uusia tiloja hakevan organisaation on myös syytä ymmärtää oma neuvotteluasemansa kulloisessakin tilamarkkinatilanteessa suhteessa vuokranantajiin, rakennusliikkeisiin ja muihin neuvottelukumppaneihin ja käyttää sitä hyödyksi parhaalla mahdollisella tavalla.

Viimeistään tässä vaiheessa tulisi ottaa myös keskeiset henkilöstön edustajat mukaan uudelleensijoittumisprosessiin sillä mitä aikaisemmassa vaiheessa tilasuunnitteluratkaisujen ja erilaisten työntekijäprofiilien huomioiminen aloitetaan, sitä enemmän jää aikaa myös mahdollisille muutoksille sekä muutoksen sisäistämiselle ja läpiviemiselle.

Uuden tilan valmistelut

Parhaiten tilasuunnittelu toteutetaan henkilöstöä osallistamalla, kuuntelemalla ja seuraamalla. Uusia tiloja suunniteltaessa on myös paikallaan huomioida erilaisten työntekijöiden ja tiimien toisistaan poikkeavat tarpeet. Yksi keskeisimpiä seikkoja onnistumisen kannalta on se, että tilojen tulisi olla ajoissa valmiina ennen muuttovaihetta.

Työntekijöille voidaan järjestää tutustumiskäyntejä uusiin tiloihin ennen varsinaista muuttoa. Tutustumiskäyntien avulla voidaan esimerkiksi pienentää

epätietoisuutta tulevaisuutta kohtaan. Lisäksi on syytä käydä läpi mahdollisesti muuttuvia työskentelytapoja ja sitä, kuinka uusissa tiloissa käyttäydytään. On mahdollista muodostaa esimerkiksi uuden tilan ”pelisäännöt”, ts. toimistoetiketti, jonka muoto, sisältö sekä sitovuus toki riippuvat organisaation luonteesta ja tavoitellusta organisaatiokulttuurista.

Muutto

Onnistunut sekä samalla usein kustannuksiltaan tehokas muutto on hyvin johdettu, koordinoitu ja informoitu. Keskeistä on minimoida häiriöt. Etukäteen ilmoitetut ohjatut siivous-, pakkaus- ja muuttopäivät ovat yksi keino muuton aiheuttaman häiriön minimoimiseksi. Lisäksi muutto olisi syytä aikatauluttaa tarkasti ja miettiä etukäteen esimerkiksi vaihtoehtoa ajoittaa muutto viikonlopulle, jolloin liiketoiminnalle aiheutuvat häiriöt ovat pienemmät.

Muutto on myös oivallinen tilaisuus hankkiutua eroon esimerkiksi vanhoista kalusteista tai tarpeettomasta materiaalista, joka osaltaan mahdollistaa tehokkaamman tilankäytön uusissa tiloissa. IT:n ja muiden vastaavien kriittisten erityisseikkojen muuttaminen on syytä huomioida erikseen: esimerkiksi niiden siirtämisen vaatimat aikataulutarpeet ja/tai uusien laitteistoiden toimitusajat saattavat poiketa fyysisen muuton muista aikatauluista.

Tarvittavat sopimukset, kuten sähkö-, tietoliikenne- ja siivous- sekä mahdolliset tavarantoimitussopimukset on siirrettävät kohdistumaan uusiin tiloihin. IT:n ja muiden vastaavien kriittisten erityisseikkojen muuttaminen on syytä huomioida erikseen. Muuton yhteydessä myös kyseisten sopimusten uudelleenkilpailuttaminen saattaa tulla kyseeseen.

Käyttö- ja seuranta

Tilojen käytön aikana havaitut epäkohdat ja puutteet on syytä tiedostaa ja kirjata ylös, sekä kerätä mahdollisia parannusehdotuksia työntekijöiltä. Organisaation on myös varauduttava tarvittaessa tekemään reaktiivisia toimenpiteitä, joilla muokataan työtiloja vastaamaan tarvetta, koska yleensä ei ole mahdollista ottaa aivan jokaista yksityiskohtaa huomioon etukäteen; tarpeet saattavat myös muuttua prosessin aikana.

Uusien käytänteiden ja rutiinien omaksuminen uusissa tiloissa vie aina oman aikansa, joten on tärkeää että seurannalle ja reaktiivisille toimenpiteille varataan riittävästi aikaa; palautteen kerääminen ja kyselyiden toteuttaminen on hyvä ajoittaa tarpeeksi pitkän ajanjakson sisälle. Palautetta on kuitenkin voitava antaa siten, että selkeitä epäkohtia havaitessa niihin puututaan mahdollisimman tehokkaasti. Näin mahdollistetaan todennäköisemmin nopeampi sopeutuminen muutokseen ja optimaalisemmat tilat työskennellä sekä parempi työntekijöiden tyytyväisyys.

7.3 Suositukset päätettävien asioiden näkökulmasta

Uudelleensijoittumiseen liittyy useita eri päätöksiä, jotka organisaation on tehtävä prosessin eri vaiheissa. Nämä päätökset voidaan jakaa sijaintiin ja rakennukseen, fyysisiin ja virtuaalisiin työtiloihin sekä prosessin toteuttamiseen liittyviin päätöksiin. Seuraavassa on esitetty yhteenvetona joukko kysymyksiä, joiden avulla voidaan lähestyä kyseisiä päätöksiä.

Sijainti ja rakennus

Makrotason sijaintipäätös on yksi keskeisimpiä ja ensimmäisiä päätöksiä uudelleensijoittumisessa monessa mielessä. Sijainnille asetettavat tarkat kriteerit vaihtelevat eri organisaatioissa mutta sijaintia tulisi liiketoiminnan ehtojen lisäksi pohtia ainakin imagon, saavutettavuuden, organisaatiodynamiikan, häiriöiden, työntekijöiden reaktioiden ja työskentelyolojen, uudelleensijoittumiskustannusten sekä ympäristöjalanjäljen näkökulmista. Rakennuksen valintapäätöksiin pätevät samat näkökulmat.

Sijainti

Imago

- Mitä haluamme sijainnin viestittävän itsestämme organisaationa?

Organisaatiodynamiikka, työskentelytavat ja organisaation muutosherkkyys

- Tekevätkö työntekijämme töitä muissa sijainneissa? Missä?
- Miten voimme tukea työskentelyä eri sijainneissa?
- Miten uusi sijainti suhteessa organisaatiomme muihin toimipisteisiin sijoittuu?

Saavutettavuus

- Missä työntekijämme asuvat ja mitkä alueet ovat parhaiten saavutettavissa heidän kannaltaan?
- Miten työntekijämme haluavat tehdä työmatkansa?
- Mikä sijainti olisi optimaalisin ulkopuolisten sidosryhmiemme näkökulmasta?

Häiriöt

- Kuinka voimme minimoida sijainnin muuttumisesta liiketoiminnallemme aiheutuvat häiriöt?

Työntekijöiden reaktiot, tyytyväisyys, hyvinvointi ja vaihtuvuus

- Kuinka voimme minimoida sijainnin vaihtumisen negatiiviset vaikutukset työntekijöihimme?
- Minkälaisia asioita työntekijämme arvostavat alueella?
- Mikä sijainti on soveltuvin nykyisille työntekijöillemme?
- Missä sijainneissa voimme parhaiten houkuttaa uusia kykyjä?

Ympäristöjalanjälki ja sertifiointit

- Mitkä sijainnit ovat parhaiten saavutettavissa julkisella liikenteellä?

Uudelleensijoittumiskustannukset ja vuokrasopimusattribuutit

- Minkälaisia ovat vuokratasot eri toimistoaluemarkkinoilla?
- Tunnetko markkinatilanteen potentiaalisissa sijainneissa ja voimmeko hyödyntää sitä eduksemme?

Rakennus

Imago

- Mitä haluamme rakennuksen viestittävän itsestämme organisaationa?

Organisaatiodynamiikka, työskentelytavat ja organisaation muutosherkkyys

- Mahdollistaako rakennus tarvittaessa tilamäärän kasvattamisen/vähentämisen?
- Ovatko vuokraehdot joustavia?

Saavutettavuus

- Tukevatko potentiaaliset rakennusvaihtoehdot polkupyöräilyä (pyöräkatokset, suihkut) ja autoilua (parkkipaikat)?
- Onko rakennuksessa tiloja ulkopuolisten sidosryhmien tapaamista varten?

Häiriöt

- Kuinka voimme minimoida sijainnin muuttumisesta liiketoiminnallemme aiheutuvat häiriöt?

Työntekijöiden reaktiot, tyytyväisyys, hyvinvointi ja vaihtuvuus

- Mitä seikkoja työntekijämme arvostavat rakennuksessa?
- Minkälaisia palveluita tarvitsemme rakennuksessa?

Ympäristöjalanjälki ja sertifiointit

- Haluammeko sijoittua uuteen rakennukseen vai korjattuun vanhaan rakennukseen? Kuinka tärkeää on rakennuksen ympäristösertifiointi organisaatiollemme?

Uudelleensijoittumiskustannukset ja vuokrasopimusattribuutit

- Tulisiko rakennuksen olla olemassa oleva vai uudisrakennus?
- Miten tämän vaikuttaa vuokrakustannuksiin? Minkälaisia irtautumisoptioita (vuokrasopimuksesta) tarvitsemme?

Fyysinen ja virtuaalinen työympäristö

Uudelleensijoittumisessa sijainti- ja rakennuspäätösten lisäksi organisaation on tehtävä työympäristöön liittyviä päätöksiä. Tilaratkaisun, sen joustavuuden, fyysisten ja virtuaalisten ulottuvuuksien sekä tarvittavan tilan määrän suhteen tehtävät päätökset vaikuttavat mm. organisaation toimivuuteen tulevaisuudessa. Päätöksiä tehdessä seuraavat apukysymykset toimivat ohjenuorana.

Fyysinen työympäristö

Imago

- Mitä haluamme fyysisen työympäristön viestittävän itsestämme organisaationa?

Organisaatiodynamiikka, työskentelytavat ja organisaation muutosherkkyys

- Minkälainen työympäristö olisi optimaalisin työntekijöidemme ja heidän työtehtäviensä kannalta?
- Onko tila joustava? Voimmeko pienentää tai laajentaa työtilaamme viereisiin kerroksiin tai huoneistoihin?

Saavutettavuus

- Onko pääsy eri kerroksiin sovelias työntekijöidemme kannalta?
- Haluammeko mahdollistaa helpon saavutettavuuden ulkopuolisille sidosryhmille vai tarvitseeko organisaatiomme enemmän yksityisyyttä ja turvallisuutta?

Häiriöt

- Aiheuttaako työympäristön vaihtuminen häiriöitä työntekijöillemme? Kuinka voimme minimoida tämän vaikutuksen?

Työntekijöiden reaktiot, tyytyväisyys, hyvinvointi ja vaihtuvuus

- Minkälaisia seikkoja työntekijämme arvostavat työympäristössään?
- Tuleeko uusi työympäristömme saamaan isoja muutoksia aikaan työntekijöidemme kannalta?
- Kuinka voimme saada aikaan kuuluvuudentunteen työntekijöille uudessa työympäristössä?

Ympäristöjalanjälki ja sertifioinnit

- Kuinka voimme minimoida työympäristömme ympäristöjalanjäljen? Haluammeko sertifoida työympäristömme tai toimintatapamme? (Esim. Green Office)

Uudelleensijoittumiskustannukset ja vuokrasopimusattribuutit

- Kuinka paljon ja minkälaista tilaa oikeasti tarvitsemme?
- Voimmeko käyttää olemassa olevia kalusteitamme?
- Tuleeko meidän tehdä uusiin tiloihin muutostöitä tai vuokralaisparannuksia? Mitkä ovat näiden muutostöiden kustannukset?

Virtuaalinen työympäristö

Imago

- Heijastaako virtuaalinen työympäristömme sellaista imagoa ja identiteettiä jota tavoittelemme?

Organisaatiodynamiikka, työskentelytavat ja organisaation muutosherkkyys

- Minkälaisia muutoksia meidän on tehtävä organisaation IT-infrastruktuuriin? Tulisiko meidän uusia työkalujamme ja laitteistojamme?
- Kuinka voimme tukea viestintää virtualityökalujen avulla?
- Mahdollistaako virtuaalinen työympäristömme joustavan työskentelyn ja muutokset fyysisessä työympäristössä?

Saavutettavuus

- Mahdollistaako IT-infrastruktuurimme mobiilityöskentelyn?
- Kuinka voimme parantaa virtuaalista saavutettavuuttamme (virtuaalikokoukset, kotisivut jne.)?

Häiriöt

- Kuinka varmistamme että uuden IT-infrastruktuurin käyttöönotto sujuu joustavasti? Kuinka turvaamme kriittisten datayhteyksien jatkuvuuden koko muuttoprosessin ajan?

Työntekijöiden reaktiot, tyytyväisyys, hyvinvointi ja vaihtuvuus

- Kuinka varmistamme että uuden IT-infrastruktuurimme implementointi otetaan positiivisesti vastaan työntekijöidemme toimesta? Tuleeko meidän huomioida erilaiset työprofiilit, ikä-ryhmät ja persoonallisuudet eri tavoin?

Ympäristöjalanjälki ja sertifiointit

- Voimmeko siirtyä täysin paperittomaan toimistoon?
- Kuinka voimme minimoida tietokoneiden ja muiden laitteiden energiankulutuksen?

Uudelleensijoittamiskustannukset ja vuokrasopimusattribuutit

- Voimmeko käyttää olemassaolevaa IT-infrastruktuuria vai investoimmeko uusiin?
- Tuleeko meidän huomioida virtuaalinen työympäristö vuokrasopimuksessa jollakin tavalla?

Uudelleensijoittumisprosessi

Varsinaisten sijainti-, rakennus- ja työtilapäätösten lisäksi muuttavan organisaation päättävällä on, kuinka prosessi toteutetaan. Prosessiin suhtautuminen, siihen varattava aikataulu, kustannukset sekä resurssit vaikuttavat sen onnistumistodennäköisyyteen mutta viestittävät myös osaltaan aina organisaatiosta ja sen arvoista niin sen työntekijöille kuin ulkopuolisille

sidosryhmillekin. Seuraavat kysymykset toimivat apuna tehdessä valintoja ja päätöksiä prosessin suhteen.

Prosessi

Imago

- Mitä haluamme prosessin viestittävän työntekijöillemme ja sidosryhmillemme?

Organisaatiodynamiikka, työskentelytavat ja organisaation muutosherkkyys

- Tarvitsemmeko koulutusta uusia työskentelytapoja varten ja uuden IT-infrastruktuurin käyttöä varten?
- Kuinka varmistamme että organisaation joustavuus säilytetään muutos- ja muuttoprosessin ajan?
- Mitä tapahtuu, jos organisaatiomme tarpeet muuttuvat prosessin aikana?

Saavutettavuus

- Kuinka voimme tukea julkisella liikenteellä tapahtuvaa työmatkustamista ja/tai mobiilityöskentelyä?

Häiriöt

- Kuinka varmistamme että fyysinen muutto on tehokas ja toteutuu aikataulussa? Mitä tapahtuu, jos aikataulu viivästyy?

Työntekijöiden reaktiot, tyytyväisyys, hyvinvointi ja vaihtuvuus

- Kuinka voimme tukea työntekijöitämme muutosprosessissa?
- Kuinka kommunikoimme uudelleensijoittumiseen liittyvät asiat työntekijöillemme?
- Minkälaisissa seikoissa voimme osallistaa työntekijöitämme prosessiin?

Ympäristöjalanjälki ja sertifiointit

- Mitä uusia kestäviä käytänteitä haluamme ottaa käyttöön muutosprosessin aikana?

Uudelleensijoittumiskustannukset ja vuokrasopimusattribuutit

- Tulisiko meidän tehdä uudelleensijoittumisprosessi itse vai hankkia vuokralaisedustus? Mikä on oman ajankäytön kustannusten ja ulkopuolisen palveluntarjoajan tuoman lisäarvon välinen suhde?
- Onko meillä riittävä tietotaito hoitaa neuvotteluprosessit organisaation omin voimin?

7.4 Muutosviestintä ja osallistaminen

Onnistunut uudelleensijoittuminen vaatii selkeää tavoitteellisuutta. Mikäli alkuvaiheessa ei tehdä ”kotiläksyjä” kunnolla, koko projekti ei todennäköisesti saavuta parasta mahdollista lopputulosta. Tämän lisäksi selkeät tavoitteet auttavat osaltaan myös muutosprosessin läpiviemistä ja muutosvastarinnan huomioimista.

Muutosviestintä ja osallistuminen ovat tärkeässä sekä keskeisessä roolissa muutosvastarinnan kohtaamisessa. Koska muutosvastarintaa lähes aina esiintyy (esim. Kleasan & Foster, 2002), pyrkimyksenä tulisi olla auttaa työntekijöitä ymmärtämään, hyväksymään ja sopeutumaan muutokseen. On kuitenkin syytä huomioida eri työntekijöiden erilaiset tarpeet. Työntekijöillä on omat aikaisemmat kokemukset, jotka tekevät heistä ainutlaatuisia muutoksen ja muuton objekteja. Nämä yksilölliset tekijät vaikuttavat siihen, millä tavalla työntekijät kokevat muuttoprosessin ja lopputuloksen. Nämä asettavat omat haasteensa muuttoprosessin johtamiselle, sillä esimerkiksi aikaisempia tilakokemuksia on erittäin haasteellista hallita. Tämä korostaa jo entisestään työntekijöiden osallistumisen tärkeyttä.

Muutosviestintä on onnistuneessa uudelleensijoittumisprosessissa keskeisessä osassa, sillä kuten haastattelututkimus osoitti, saattaa viestinnän puute johtaa väärinkäsityksiin, epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen, sekä yleiseen tyytymättömyyteen. Viestinnässä olisikin syytä käyttää mahdollisuuksien mukaan tarpeeksi laajaa kirjoa erilaisia keinoja. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse eikä pidäkään tiedottaa, sillä kaikki asiat eivät ole kaikille relevantteja ja liian suuri tietotulva saattaa johtaa kyllästymiseen. Tästä syystä olisikin tärkeää räätälöidä tieto niin, ettei yksilöille viestitä liikaa heille epäoleellista tietoa. Toisaalta on oltava varuillaan, ettei tämä johda tunteeseen, että tietoa yritetään tahallisesti olla jakamatta. Yksi ratkaisu onkin panostaa lähestyttävyyteen, toisin sanoen varmistaa että työntekijät tietävät ketkä vastuuhenkilöt ovat ja keneltä voi kysyä prosessiin liittyvistä asioista. Ja ennen kaikkea tulee kannustaa työntekijöitä kysymään, mikäli jokin asia on jäänyt epäselväksi.

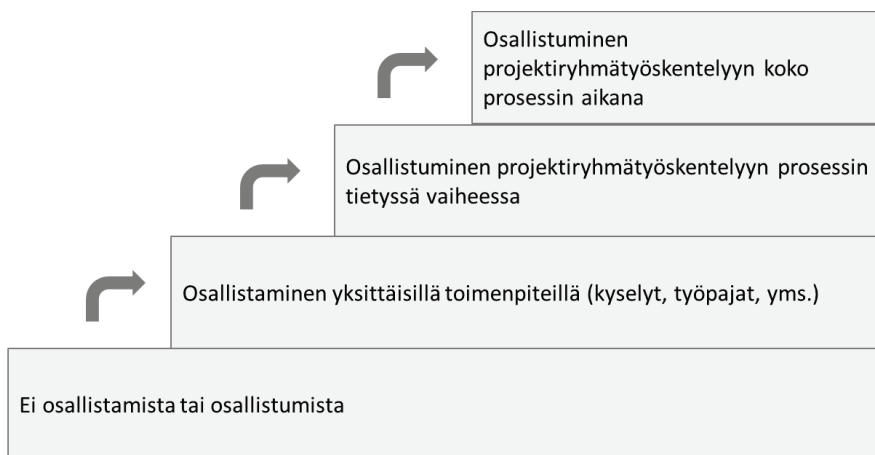
Lisäksi on varmistettava, että tiedotus on täsmällistä ja jatkuvaa. Yhdessä tähän tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa pitkä tauko tiedotuksessa aiheutti epävarmuutta ja epäilystä, että hanke oli ”herran hallussa” ja ettei organisaatio kenties sittenkään muuta. Tosiasiassa hanke oli tietoisesti laitettu jäihin, mutta tästä ei tiedotettu henkilöstölle.

Aina ei pelkän informaation jakaminen ole riittävää; työntekijöitä tulisi joko osallistaa tai heille tulisi järjestää mahdollisuus osallistua prosessiin.

Osallistaminen tarkoittaa, että työntekijöitä sitoutetaan hetkellisesti prosessiin yksittäisillä toimenpiteillä. Osallistamisen keinoja ovat mm.

- Erilaiset kyselyt, esimerkiksi nykyisten tilojen vahvuuksista ja kehitystarpeista sekä tarpeista ja toiveista uusiin tiloihin liittyen;
- Työpajat, jossa työntekijät voivat vapaasti vaihtaa ajatuksia eri teemoista, kuten mm. työpaikkaetiketti, uusien työtilojen sisustus ja uudet työskentelytavat; ja
- Kahdenkeskiset luottamukselliset esimies – alainen –keskustelut, joissa työntekijän on mahdollista käsitellä odotuksiaan, toiveitaan sekä seikkoja jotka mietityttävät.

Osallistuminen vuorostaan tarkoittaa, että työntekijä osallistuu muuttoon liittyvään projektiryhmätyöskentelyyn, joko prosessin tiettyssä vaiheessa, tai koko prosessin aikana. Tavallisimmin yksittäiset työntekijät osallistuvat työryhmätyöskentelyyn tilojen suunnitteluvaiheessa, mutta osallistuminen on myös mahdollista prosessin muissa vaiheissa, esim. tilanhaussa. On kuitenkin muistettava, että harvassa organisaatiossa, mikro-yrityksiä lukuun ottamatta, on mahdollista järjestää kaikkien työntekijöiden osallistuminen – sen sijaan kaikkia voidaan osallistaa ja aktivoida kyselyillä ja työpajoilla. Tarpeen mukaan voidaan käyttää organisaation ulkopuolisia asiantuntijoita apuna: esimerkiksi muutosjohtamiskonsulttien, työpsykologin tai ergonomia-asiantuntijoiden käyttäminen voi olla avuksi muutoksen läpiviemisessä.



Kuva 23 Henkilöstön osallistumisen tasot

Muutosjohtamisen näkökulmasta kannattaa ottaa huomioon seuraava muistilista:

- Käynnistä prosessi tarpeeksi aikaisin jotta työntekijöillä on riittävästi aikaa sopeutua, sisäistää ja hyväksyä muuttuva tilanne
- Panosta viestintään
 - *Perustele päätökset* – kerro mitä tapahtuu sekä miksi se tapahtuu. Perustele päätökset ja kerro työntekijöille miten niihin päästiin.
 - *Pidä henkilöstö ajan tasalla* – myös mikäli prosessiin tulee yllättäviä muutoksia tai viivästyksiä
 - *Ole uskottava ja johdonmukainen* – työntekijöiden tulkinta tapahtumista perustuu heille uskottaviin selityksiin eikä välttämättä totuuteen.
 - *Rohkaise kysymään ja ole saavutettava* – kaikkea ei voi eikä varmasti kannata viestittää. Sen sijaan kannattaa rohkaista ihmisiä kysymään, panostaa siihen, että on saavutettava ja että työntekijät tietävät keneltä kysyä
- *Johda sekä sijainti- että tilamuutos* – sekä sijainti- että tilamuutos ovat työntekijöille muutoksia, joten muutosjohtamisessa huomio tulee kiinnittää sekä sijainti- että työtilamuutokseen
- *Kohtelee ihmisiä yksilöinä* - työntekijät eivät ole yksi iso kokonaisuus, vaan ryhmä yksittäisiä henkilöitä. Heitä ei tulisi kohdella yhtenä isona muutoksen kohteena, sillä jokainen käy läpi henkilökohtaisen muutosprosessinsa.
- *Älä unohda uusia tai osa-aikaisia työntekijöitä* – Varmista, että kaikki tieto saavuttaa myös osa-aikaiset työntekijät sekä prosessin aikana organisaatioon liittyvät henkilöt.

8 Johtopäätökset

Tässä raportissa on esitetty Uudelleensijoittumisen prosessit ja liiketoiminta (Repbu) –hankkeen löydöksiä. Hankkeen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä organisaatioiden uudelleensijoittumisesta ja tavoitteena kartoittaa onnistuneen uudelleensijoittumisen elementit. Tutkimuksessa perehdyttiin organisaatioiden käyttäytymiseen uudelleensijoittumisessa, tutkittiin uudelleensijoittumisen vaikutuksia muuttavaan organisaatioon, sekä selvitettiin uudelleensijoittumiseen liittyvien palveluiden nykyistä kysyntää ja tarjontaa.

Havaintojen perusteella voidaan kiteyttää uudelleensijoittuvien organisaatioiden käyttäytyminen ja näin ollen markkinoiden kysynnän erityispiirteet viiteen kohtaan, jotka vuorostaan tuovat esille tarjonnan, eli kiinteistöalan, mahdollisia valttikortteja.

Ensimmäinen kysynnän erityispiirre on *osaamisen ja resurssien puute* (kuva 24). Tutkimus osoitti selkeästi, kuinka organisaatioilta puuttuu onnistuneen uudelleensijoittumisprosessin vaatimaa substanssiosaamista, mikä on täysin loogista, sillä ne eivät toimi kiinteistömarkkinoilla eivätkä ole toimistomarkkinoiden ja työympäristökehittämisen asiantuntijoita. Yhtäläisyyksiä voi vetää esimerkiksi IT-alaan: harvalla organisaatioilla on riittävää osaamista itse kehittää tai räätälöidä olemassa olevaa IT-ratkaisua omaan tarpeeseen, sekä toteuttaa implementointi ongelmitta. IT-konsulttien käyttäminen on kuitenkin jo melko vakiintunut käytäntö. Lisäksi tutkimus osoitti, kuinka useat organisaatiot yllättyivät uudelleensijoittumisen suuresta työmäärästä. Tähän kysynnän erityispiirteeseen tarjonnan valttikorttina on asiantuntemus. Koska apua selkeästi tarvitaan, on asiantuntijuudelle paikkansa. Lisäksi on kysyntää prosessin johtamiseen ja koordinoimiseen liittyvälle palvelulle, joka mahdollistaa prosessin optimaalisen läpiviennin ja vapauttaa organisaation omia resursseja takaisin ydintehtäviinsä. Kun osaaminen kehittyy entisestään ja käytännöt hioutuvat tarjonnan puolella, sekä kysyntä kasvaa, mahdollistaa volyyymi palveluiden tarjoamisen entistä tehokkaammin.

Kysynnän erityispiirre:

Osaamisen ja resurssien puute
<ul style="list-style-type: none"> Organisaatioilla substanssiosaamisen puute <ul style="list-style-type: none"> Omasta tarpeestaan Tilatarjonnasta Tilojen vertailusta Työympäristösuunnittelusta Kustannusten arvioimisesta Ympäristövaikutuksista Jne. Organisaatioilta puuttuu osaaminen ja resurssit johtaa prosessia Haasteet osittain tiedostamattomia, osittain tiedostettu

Tarjonnan valttikortti:

Asiantuntemus
<ul style="list-style-type: none"> Apua tarvitaan <ul style="list-style-type: none"> Osaamisen täydentämiseen Prosessin johtamiseen ja koordinoimiseen Palveluiden myymisen haaste lisäarvon tunteen synnyttäminen <ul style="list-style-type: none"> Äskettäin muuttaneet organisaatiot tiedostavat kuitenkin haasteet ja palvelutarpeen Tällä hetkellä palvelut eivät kata koko prosessia Volyymi mahdollistaa palveluiden tarjoamisen tehokkaasti

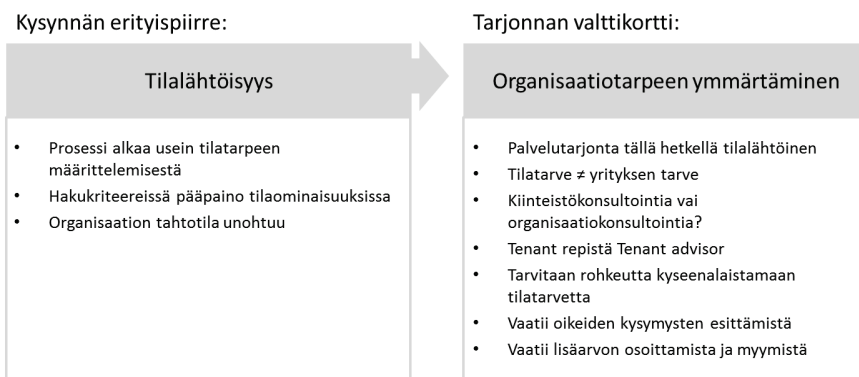
Kuva 24 Kysynnän erityispiirre: osaamisen ja resurssien puute

Toinen kysynnän erityispiirre on kysynnän *tilalähtöisyys* (kuva 25). Tällä hetkellä tila nähdään pääsääntöisesti tilana, eikä ympäristönä, joka vaikuttaa organisaation toimintaan monella eri tasolla. Koska tilan strategista merkitystä työympäristönä ei tunnisteta, ei myöskään nähdä tilan vaihtamisprosessia strategisena prosessina. Organisaation tarpeen ja tahtotilan sekä tilatarpeen yhteyttä ei nähdä, jolloin uudelleensijoittumisprosessi alkaa usein tilatarpeiden määrittämisestä.

Tähän erityispiirteeseen tarjonnan valttikortti on organisaatiotarpeen ymmärtäminen ja siitä nousevan lisäarvon tuottaminen. Kun tilanhakuun kohdistuva asiantuntijapalvelu jää analytiikan tasolle, on asiantuntijapalvelu joka sisältää organisaatiotarpeiden ymmärtämistä ja muutosjohtamista lähempänä strategiakonsultointia. Tämä ero on osattava myydä, jotta kysyntä olisi valmis maksamaan palveluista. Kysynnän puolella tila nähdään tilana, jolloin organisaatioiden on vaikea ymmärtää organisaatiolle syntyvää lisäarvoa asiantuntijan käyttämisestä. Jotta ala voisi kehittyä, pitää siis johtoporras saada ymmärtämään tilan strateginen merkitys.

Kuitenkin palvelutarjonta on vielä tällä hetkellä hyvin tilalähtöinen. Tähän vaikuttaa osaltaan myös se, että mikäli muuttavat organisaatiot hakevat asiantuntija-apua, tapahtuu tämä usein vasta silloin kuin tilanhakukriteerit ovat jo määritelty, jolloin organisaatiota on vaikea enää saada miettimään ydintoiminnan tarvetta ja asiantuntijoiden on haastavaa enää tässä vaiheessa myydä prosessin alkuvaiheeseen kuuluvaa organisaatiotarpeiden analysointia. Muuttoa harkitsevia organisaatioita pitäisi pystyä löytämään jo aikaisemmassa vaiheessa. Ongelmaksi nousee kuitenkin markkinapaikan puuttuminen, jossa kysyntä ja tarjonta kohtaisivat oikea-aikaisesti. Kysynnän puolella ei tunneta alan

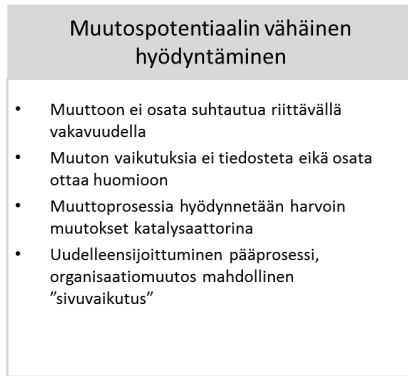
toimijoita, tai niiden toimintaa, eikä näin ollen osata etsiä asiantuntijoita ajoissa. Lisäksi kysynnän ja tarjonnan kentillä puhutaan eri kieltä. Voisi kuvitella, että harvalle maallikolle tulee mieleen syöttää hakusanaksi ”vuokralaisedustuspalvelut”, kun uudelleensijoittuminen on tulossa ajankohtaiseksi. Tästä syystä viestintää tulee kehittää niin, että muuttoa harkitsevat organisaatit löytävät tietoa.



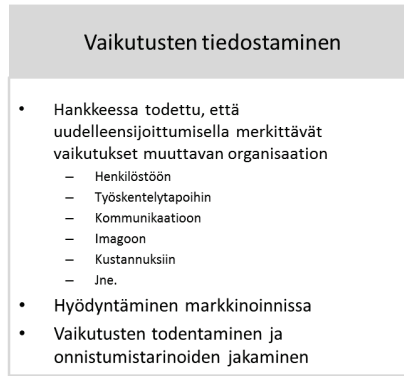
Kuva 25 Kysynnän erityispiirre: tilälähtöisyys

Kolmas kysynnän erityispiirre on *muutospotentiaalin vähäinen hyödyntäminen* (kuva 26). Uudelleensijoittumisella voi olla merkittäviä vaikutuksia muuttavaan organisaatioon, jota parhaimmassa tapauksessa voidaan hyödyntää eduksi strategisen muutoksen katalysaattorina. Tutkimus kuitenkin osoitti, että harva organisaatio suhtautuu muuttoprosessiin riittävällä vakavuudella, eikä muuton vaikutuksia osata ottaa huomioon. Tutkituissa organisaatioissa uudelleensijoittuminen oli pääprosessi ja organisaatiossa tapahtuvat muutokset vain mahdollisia ”sivuvaikutuksia”, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Tämä pohjautuu myös osaltaan kysynnän tilälähtöisyyteen. Tähän erityispiirteeseen tarjonnan valttikorttina on vaikutusten tiedostaminen ja todentaminen. Tutkimuksessa on todettu uudelleensijoittumisen vaikuttavan mm. henkilöstöön, tyytyväisyyteen, työskentelytapoihin, sisäiseen viestintään ja organisaatiokulttuuriin. Alan toimijoiden on siis panostettava näiden vaikutusten todentamiseen ja onnistumistarinoiden kertomiseen.

Kysynnän erityispiirre:



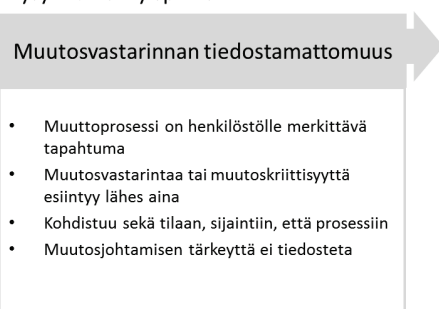
Tarjonnan valttikortti:



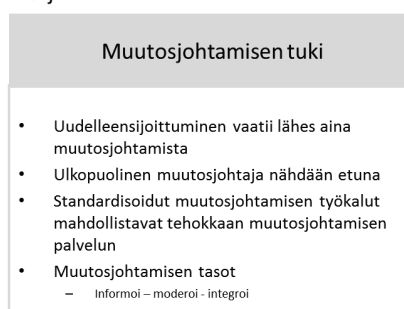
Kuva 26 Kysynnän erityispiirre: muutospotentiaalin vähäinen hyödyntäminen

Neljäs kysynnän erityispiirre on *muutosvastarinnan tiedostamattomuus* (kuva 27). Henkilöstölle muuttoprosessi on selkeästi merkittävä tapahtuma ja muutoskritiikkiä ja -vastarintaa esiintyy lähes aina. Tunteita saattaa herättää sekä tilamuutos, sijaintimuutos, että prosessin toteutus. Kuitenkin muutosjohtamisen tärkeyttä ei tiedosteta, eikä tiedotukseen tai henkilöstön osallistumiseen ja osallistamiseen ymmärretä panostaa, johtuen pitkälti kokemuksen puutteesta sekä tilan merkityksen ymmärtämättömyydestä. Tähän erityispiirteeseen tarjonnan valttikortti on muutosjohtamisen tuki. Niin asiantuntijapalveluita tarjoavat toimijat kuin vuokranantajatkin voisivat tarjota muutosjohtamispalveluita. Organisaatiolle ulkopuolisen muutosjohtajan ja asiantuntijan käyttö olisi etu, sillä tämä nähdään objektiivisena asiantuntijana ja samalla organisaation ulkopuolisenä "syntipukkina", mikäli muutokset aiheuttavat negatiivisia tunteita. Standardoidut muutosjohtamisen työkalut mahdollistaisivat tehokkaan palvelutuotannon, jota voidaan räätälöidä organisaation tarpeen mukaan eri tasoille.

Kysynnän erityispiirre:



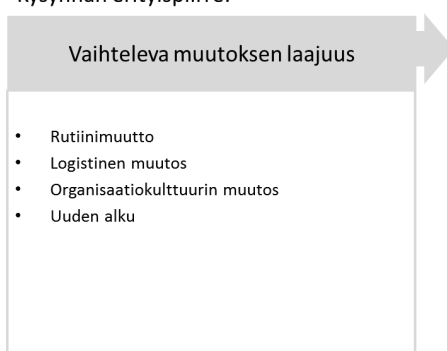
Tarjonnan valttikortti:



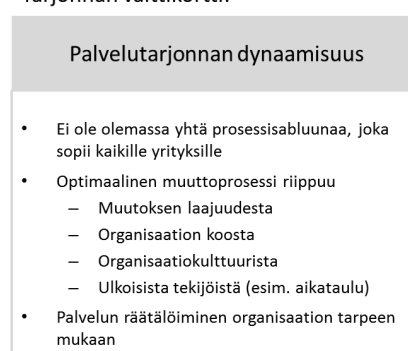
Kuva 27 Kysynnän erityispiirre: muutosvastarinnan tiedostamattomuus

Viides ja viimeinen kysynnän erityispiirre on *vaihteleva muutoksen laajuus* (kuva 28). Uudelleensijoittumiset eivät kaikki ole muutoksena samankaltaisia. Muutoksen merkitsevyys vaihtelee niin työympäristöön että sijaintiin tapahtuvasta muutoksesta riippuen. Lisäksi taustalla saattaa olla jokin organisaatioon liittyvä erityistilanne, kuten yt-neuvottelut tai konsolidointi. Näin ollen ei ole olemassa yhtään prosessisabluunaa, joka sopisi kaikille yrityksille ja kaikkiin muuttoprosesseihin. Tähän erityispiirteeseen tarjonnan valttikorttina on palvelutarjonnan dynaamisuus, joka on keskeistä onnistumisen kannalta. Optimaalinen prosessi riippuu muutoksen laajuudesta, organisaation koosta, organisaatiokulttuurista, sekä muista ulkoisista tekijöistä. Palveluita tulee moduloida ja skaalata yksinkertaisista analyyseistä strategiseen tukeen asiakkaan tarpeen mukaan.

Kysynnän erityispiirre:



Tarjonnan valttikortti:



Kuva 28 Kysynnän erityispiirre: vaihteleva muutoksen laajuus

Yhteenvetona todettakoon, että onnistuneiden uudelleensijoittumisten saavuttaminen vaatii prosessin strategisen merkityksen laajempaa tunnistamista. Tämä vuorostaan lähtee tilan merkityksen muuttamisesta pelkästä tilasta strategiseksi työympäristöksi. Niin kauan kuin tila nähdään tilana, nähdään uudelleensijoittuminen pelkkänä tilavaihtona ilman suurempaa merkitystä. Käsitteen muuttamiseksi vaaditaan alan toimijoilta sinnikästä viestin jakamista sekä oman alan arvostusta ja uskoa oman asian tärkeyteen ja omaan osaamiseen.

Onnistuneen uudelleensijoittumisprosessin lähtökohtana on organisaation tarve, ei tilatarve. Se toimii muutoksen katalysaattorina, mikäli organisaatiossa nähdään tarvetta ja potentiaalia organisaation kehittämiseksi. Se on hyvin suunniteltu ja toteutetaan johdonmukaisesti. Siinä hyödynnetään tarjolla olevia resursseja, eikä se ole yksin puurtamista. Lisäksi siihen sisällytetään tarvittavia muutosjohtamisen elementtejä, jotta muutos tapahtuu organisaation kaikilla tasoilla.

Lähteet

- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P. and Janssen, I. (2011), "An end-user's perspective on activity-based office concepts", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 13 No. 2, pp. 122–135.
- Bradley, S. ja Osborne, P. (1999), "The working environment: catalyst or constraint?", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 1 No. 2, pp. 178–190.
- Brouwer, A.E., Mariotti, I. and van Ommeren, J.N. (2004), "The firm relocation decision: An empirical investigation", *The Annals of Regional Science*, Vol. 38 No. 2, pp. 335–347.
- Buda, G.A. (1999), "Relocation information: the property agent's view", *Facilities*, Vol. 17 No. 5/6, pp. 183–188.
- Bull, M. and Brown, T. (2012), "Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies", *Facilities*, Vol. 30 No. 3/4, pp. 135–151.
- Carter, S. (1999), "Helping individuals to cope with change: Lessons from group move relocation", *Management Research Review*, Vol. 22 No. 9, pp. 1–17.
- Dixon, T., Ennis-Reynolds, G., Roberts, C. and Sims, S. (2009), "Is there a demand for sustainable offices? An analysis of UK business occupier moves (2006-2008)", *Journal of Property Research*, Vol. 26 No. 1, pp. 61–85.
- Elkington, J. 1997, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Pub., North Mankato, MN.
- Greenhalgh, P. (2008), "An Examination of Business Occupier Relocation Decision Making: Distinguishing Small and Large Firm Behaviour", *Journal of Property Research*, June 2008, 25(2), Vol. 25 No. 2, pp. 107–126.
- Hanssen, J. (1995), "Transportation impacts of office relocation – A case study from Oslo", *Journal of Transport Geography*, 3(4), pp. 247–256.
- Inalhan, G. (2009), "Attachments: The unrecognised link between employees and their workplace (in change management projects)", *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), pp. 17–37.

Kato, H., Too, L. ja Rask, A. (2009), "Occupier perceptions of green workplace environment: the Australian experience", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11 No. 3, pp. 183-195.

KTI 2013, KTI Markkinakatsaus Kevät 2013

Laframboise, D., Nelson, R.L. ja Schmaltz, J. (2003), "Managing resistance to change in workplace accommodation projects", *Journal of Facilities Management*, 1(4), pp. 306-321.

Levy, D. and Peterson, G. (2013), "The effect of sustainability on commercial occupiers' building choice", *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 31 No. 3, pp. 267-284.

Loimijoki, T. 2011 "Toimistokäyttäjien sijoittuminen pääkaupunkiseudun toimistoalueille", kandidaatintyö, Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos.

Louw, E. (1996), *Kantoorgebouw en vestigingsplaats. Een geografisch onderzoek naar de rol van huisvesting bij locatiebeslissingen van kantoorhoudende organisaties* (PhD Thesis), Technical University Delft, Delft.

Louw, E. (1998), "Accommodation as a location factor for office organisations: Implications for location theory", *Netherlands Journal of Housing and the Built Environment*, Vol. 13 No. 4, pp. 477-494.

McCann, P. ja Ward, C. (2004), "Real estate rental payments: application of stock-inventory modeling", *Journal of Real Estate Finance & Economics*, Vol. 28 Nos 2/3, pp. 273-292.

Morgan, A. ja Anthony, S. (2008), "Creating a high-performance workplace: a review of issues and opportunities", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 10 No. 1, pp. 27-39.

Mustakallio, A. 2012 "Toimistokäyttäjien muuttoaktiivisuus ja kasautuminen pääkaupunkiseudulla", kandidaatintyö, Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos.

Rabianski, J.S., DeLisle, J.R. ja Carn, N.G. (2001), "Corporate Real Estate Site Selection: A Community-Specific Information Framework", *Journal of Real Estate Research*, 22(1/2), pp. 165-197.

Rabianski, J.S. (2007), "Employee quality of life in corporate location decisions", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 9 No. 1, pp. 50-64.

Rasila, H.M. and Nenonen, S. (2008), "Intra-firm decision-maker perceptions of relocation risks", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 10 No. 4, pp. 262-272.

Rothe, P., Niemi, J., Lindholm, A.-L. and Luoma, T. (2010), Tilankäyttäjien preferenssit ja tarpeet muuttuvassa toimintaympäristössä: Preferenssi-kyselyjen yleisraportti, Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu, KTI Kiinteistötieto Oy.

Sanderson, D.C. and Edwards, V.M. (2013), "The Tenant as a Customer: can good service improve real estate performance?", Presented at the American Real Estate Society 29th Annual Meeting, Kohala Coast, Big Island of Hawaii.

Spiker, B. K., Lesser, E. (1995), "Change Management: We Have Met the Enemy...", Journal of Business Strategy, Vol. 16 Iss: 2 pp. 17 – 21.

Törnroos, M. (1997), Toimitilojen hankintaprosessi (Diplomityö), Teknillinen korkeakoulu, Espoo.

Van de Wetering, J. ja Wyatt, P. (2010), "Measuring the carbon footprint of existing office space", Journal of Property Research, 27(4), pp. 309-336.

Van Ommeren, J. ja Gutiérrez-i-Puigarnau, E. (2011), "Are workers with a long commute less productive? An empirical analysis of absenteeism", Regional Science and Urban Economics, 41(1), pp. 1-8.

Vischer, J.C. (2011), "User Empowerment in Workspace Change", in Finch, E. (Ed.), Facilities Change Management, Wiley-Blackwell, pp. 123–136.

Väisänen, M. 2011 "Mistä ja mihin yritykset muuttavat Suomessa", kandidaatintyö

Willett, B. ja Green, R. (1997), "The changing face of relocation management", Facilities, 15(5/6), pp. 150-154.

Workshop (2012), Repbu-johtoryhmän yhteydessä pidetty workshop 27.9.2012 Helsinki

Projektin julkaisut

Artikkelit akateemisissa aikakauslehdissä

Christersson, M. & Rothe, P. (2012), "Impacts of organizational relocation – a conceptual framework", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 14, No. 4.

Rothe, P., Sarasoja, A-L. & Heywood, C. (2013) "Short-distance corporate relocation: The employee experience", *Facilities*, (hyväksytty julkaistavaksi 13.1.2014).

Konferenssiartikkelit ja -esitykset

Christersson M., Rothe, P. & Sarasoja, A-L. (2012) Consequences of corporate relocation: A literature review. European Real Estate Society (ERES) Conference, 13-16.6.2012, Edinburgh, Skotlanti.

Christersson M., Rothe, P., Pulkka, L. & Culley, J. (2014) "How far Finnish HQ's have relocated? – The role of short distance relocations in Finnish moves". European Real Estate Society (ERES) Conference 25-28.6.2014, Bukarest, Romania.

Heywood, C., Rothe, P. & Sarasoja, A-L. (2014) "The Users' Relocation Process: A University Faculty's Staff Experiences", CIB Facilities Management Conference 21-23 May 2014, Copenhagen, Denmark.

Putto M. & Rothe, P. (2012) "Relocation process: What services do tenants need?" European Real Estate Society (ERES) Conference, 13-16.6.2012, Edinburgh, Skotlanti.

Rothe, P. (2011) "Organisational relocation - the employee experience" IN APPEL, R. & JANSSEN, I. (Eds.) European Real Estate Society (ERES) Conference. 15-18.6.2011, Eindhoven, The Netherlands, Eindhoven University of Technology Real Estate Management & Development.

Rothe, P., Christersson, M., Heywood, C. & Ounasvuori, N. (2013) "Tenant representation– a comparative study of three international markets" American Real Estate Society 29th Annual Meeting, April 9-13, 2013, Kohala Coast, Big Island of Hawaii.

Rothe, P., Christersson, M., Heywood, C. & Sarasoja, A-L. (2014), "Relocation management – Challenges and service opportunities", Pacific Rim Real Estate Society (PRRES) Annual Conference, January 19th - 22nd 2014, Lincoln, Christchurch, New Zealand.

Rothe, P. & Heywood, C. (2014) "Short-distance relocation management approaches: 5 Cases from Finland" European Real Estate Society (ERES) Conference 25-28.6.2014, Bukarest, Romania.

Rothe, P. & Sarasoja, A-L. (2012) "Power or Activity? Roles of Individuals in Relocation Processes" In Proceedings of the Joint CIB Wo70, Wo92 & TG72 International Conference on Facilities Management, Procurement Systems and Public Private Partnership, 23-25.1.2012, Cape Town.

Rothe, P. & Sarasoja, A-L. (2012) "Corporate relocation decision making – is there method in the madness?" Presented at American Real Estate Society Conference, 17-22.4.2012, St. Petersburg, Florida.

Rothe, P. (2012) "The relocation process of office occupiers" Presentation of PhD research at American Real Estate Society Conference, 17-22.4.2012, St. Petersburg, Florida.

Opinnäytteet

Diplomityöt

Heino, Susanna (2013) "Change Management in Corporate Relocation Process – Internal Communication and Involvement of Employees" Diplomityö. Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos.

Ikonen, Juha (2012) "Office Choice Criteria in Finland - A Comparison between Green and Standard Building Occupiers" Diplomityö. Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos.

Ounasvuori, Niina (2013) "Vuokralaisedustuspalveluiden markkinat Suomessa" Diplomityö. Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos.

Santasalo, Panu (2013) "Uudelleensijoittumisprosessi ja tulevien toimitilojen ominaisuuksien tavoitteet toimistokäyttäjän näkökulmasta" Diplomityö. Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos.

Kandidaatintyöt

Immeli, Janne (2012) "Toimistokäyttäjien uudelleensijoittuminen: taloudelliset vaikutukset organisaation kannalta" Kandidaatintyö. Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos.

Katainen, Anna (2013) ”Haasteet vuokralaisedustuspalvelun tuottamisessa” Kandidaatintyö. Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos.

Kauppinen, Ville (2012) ”Käyttäjien osallistamisen menetelmät toimitilamuutoksissa” Kandidaatintyö. Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos.

Larinkoski, Amos (2011) ”Uudelleensijoittumisen vaikutukset organisaatioon” Kandidaatintyö. Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos.

Loimijoki, Toni (2011) ”Toimistokäyttäjien sijoittuminen pääkaupunkiseudun toimistoalueille” Kandidaatintyö. Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos.

Mustakallio, Aarne (2012) ”Toimistokäyttäjien muuttoaktiivisuus ja kasautuminen pääkaupunkiseudulla” Kandidaatintyö. Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos.

Pasila, Mikael (2011) ”Suhdanteiden korrelointi toimistomarkkinoihin vuosina 2007-2011” Kandidaatintyö. Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos.

Pöyhönen, Petro (2012) ”ICT-alan yritysten muuttokäyttäytyminen Suomessa vuosina 2006–2011” Kandidaatintyö. Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos.

Väisänen, Mika (2011) ”Mistä ja mihin yritykset muuttavat Suomessa” Kandidaatintyö. Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos.

Välkki, Mika (2012) ”Toimistokäyttäjien muuttovirta Pitäjänmäen yritysalueella vuosina 2006 - 2011” Kandidaatintyö. Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos.

ISBN 978-952-60-5821-4 (pdf)
ISSN-L 1799-487X
ISSN 1799-487X
ISSN 1799-4888 (pdf)

Aalto-yliopisto
Insinööritieteiden korkeakoulu
Maankäyttötieteiden laitos ja Rakennustekniikan laitos
www.aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

**DOCTORAL
DISSERTATIONS**